



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **INFLUENCIA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN RELACIONAL Y USO DE TECNOLOGÍA CRM EN EL DESEMPEÑO PERCIBIDO DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE- CASO APLICATIVO DATA CRM**

**MYRIAM JASMIN GUERRA CÁRDENAS**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ingeniería, Área curricular de Ingeniería de Sistemas e Industrial  
Maestría en Ingeniería Industrial  
Bogotá D.C., Colombia  
2014

# **INFLUENCIA DEL PROCESO DE INFORMACIÓN RELACIONAL Y USO DE CRM EN EL DESEMPEÑO PERCIBIDO DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE- CASO APLICATIVO DATA CRM**

**MYRIAM JASMIN GUERRA CÁRDENAS**

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en  
Ingeniería Industrial

Director: José Ismael Peña Reyes PhD.

Línea de Investigación:  
Gestión de la Innovación  
Grupo de Investigación en Sistemas de Información y TIC en las Organizaciones  
(GISTIC)

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ingeniería, Área curricular de Ingeniería de Sistemas e Industrial  
Maestría en Ingeniería Industrial  
Bogotá D.C., Colombia  
2014

*Dedicatoria:*

*A mi familia y a todas las personas que apoyaron mi trabajo de principio a fin, recordando lo valioso que es ponerse al servicio de las necesidades por resolver.*

# Agradecimientos

Agradezco a mi familia y mis profesores por haber forjado los valores que han hecho de mí una buena profesional, a mis amigos que con su apoyo y compañía me ayudaron a no desfallecer, especialmente Vivian Grimaldo y José Ignacio Ruiz, quienes siempre tuvieron una palabra de aliento en el momento oportuno, a mis compañeros del seminario tesis, que con sus comentarios mejoraron mi trabajo y contribuyeron a hacer de él un aporte a nuestra sociedad, a mi director, el profesor José Ismael Peña por sus sabios consejos e ilustración en el mundo de los Sistemas de Información.

Agradezco especialmente el apoyo brindado por la empresa Data CRM, Alejandro Piraquive (Gerente), Daniel Calle (Responsable Posventa) quienes abrieron sus puertas para desarrollar el trabajo de investigación, además de servir como puente de contacto con las empresas cliente. A Camilo Melo (Gerente Comercial empresa A), Luz Ángela Valderrama (Gerente de operaciones empresa B) y Daniel Polanía (responsable del sistema Empresa C) por sus valiosos testimonios entorno a la experiencia con el CRM.

## Resumen

Este trabajo corresponde al análisis de caso anidado, para identificar, a partir de la percepción de los gerentes de TI con conocimiento en tecnologías CRM en las empresas A, B y C, estableció cómo se encuentra estructurado el proceso de información relacional y cuál es el papel de la herramienta CRM en la asociación de la información relacional con el desempeño de las relaciones con el cliente. Lo anterior como resultado de una revisión de la literatura y de los modelos que estudian el efecto de CRM en las organizaciones, incluye una especificación clara del concepto, teniendo en cuenta distintas perspectivas para el mismo.

En la fase práctica, para la obtención de la información se codifican y analizan con el apoyo de la herramienta Atlas Ti las 4 entrevistas. La información obtenida de allí se estudia bajo la luz del modelo *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management* (Jayachandran, Sharma, Kaufman, & Raman, 2005). Finalmente, se presenta una caracterización de las empresas para cada una de las familias de código definidos y las relaciones producto de las hipótesis planteadas en el modelo.

Palabras Clave: 1) CRM (Gestión de las relaciones con el cliente), 2) Relaciones con el cliente, 3) Tecnología, 4) Gestión del conocimiento.

## Abstract

This work corresponds to the analysis of nested case that seeks to identify, from the perception of IT managers with expertise in CRM technologies in companies A, B and C, this establish how is structured the process of relational information and what is the role of the CRM tool in previous association with the performance of the customer relationship. This as a result of a review of the literature and models studying the effect of CRM within organizations, including a clear specification of CRM concept, considering different perspectives.

In practice phase, in order to obtain information were codified and analyzed using Atlas Ti tool for the 4 interviews. Information obtained from there was studied under light model *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management* (Jayachandran et al., 2005). Finally, is presented a characterization of firms for each of the family codes defined and the output relations of the hypotheses in the model is made.

Key Words: 1) CRM (Customer Relationship Management), 2) Client relationship, 3) Technology, 4) Knowledge Management.

# Contenido

	Pág.
Resumen.....	V
Contenido .....	VI
Lista de figuras .....	VIII
Lista de tablas .....	IX
Introducción .....	11
<b>1 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
1.1 GENERAL .....	14
1.2 ESPECÍFICOS .....	14
<b>2 EL CONOCIMIENTO COMO BASE DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE .....</b>	<b>15</b>
2.1 Conocimiento .....	15
2.2 Gestión del conocimiento .....	16
2.3 Paradigma tradicional del Marketing: .....	17
2.4 Marketing Relacional .....	19
2.5 Conocimiento del cliente .....	21
2.6 Gestión del conocimiento del cliente .....	21
<b>3 CRM .....</b>	<b>22</b>
3.1 CRM como un proceso .....	22
3.2 CRM como una estrategia .....	22
3.3 CRM como una filosofía .....	23
3.4 CRM como una capacidad .....	23
3.5 CRM como una tecnología .....	23
3.6 CRM como proceso organizacional .....	23
<b>4 CRM EN PYMES .....</b>	<b>25</b>
<b>5 CRM EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>28</b>
<b>6 LA HERRAMIENTA DATA CRM .....</b>	<b>33</b>

<b>7</b>	<b>METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>METODOLOGÍA APLICADA .....</b>	<b>37</b>
<b>9</b>	<b>APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
	10.1. Conclusiones.....	68
	10.2 Recomendaciones.....	69
<b>A.</b>	<b>Anexo: Cuestionario Entrevista empresa Proveedora .....</b>	<b>72</b>
<b>B.</b>	<b>Anexo: Cuestionario Entrevista empresa Cliente .....</b>	<b>76</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>79</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1 Adaptada de (Zablah et al., 2004) .....	24
Ilustración 2 Adaptada de (Jayachandran et al., 2005).....	31
Ilustración 3 Adaptada de (Jayachandran et al., 2005).....	32
Ilustración 4 Diseño Metodológico basado en (Villarreal Larrinaga, 2007) .....	38



## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Ampliaciones del marketing Mix, tomado de (Alfaro Faus, 2004).....	19
Tabla 2 Definiciones del marketing relacional, tomado de (Reinares Lara, P.J. and Ponzoa Casado, 2002).....	20
Tabla 3 Evolución hacia una nueva lógica de marketing dominante, tomado de (Lusch & Vargo, 2004) .....	21
Tabla 4 Creación propia a partir de (Alshawi et al., 2011) .....	27
Tabla 5 Creación propia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6 Adaptado de (Thomas, 2010) .....	36
Tabla 7 Combinaciones en la construcción de un estudio de caso, basado en (Thomas, 2010).....	37
Tabla 8 Creación propia basada en (Thomas, 2010) .....	39
Tabla 9 Análisis por familias de códigos .....	57
Tabla 10 Códigos asociados hipótesis H1, empresa A .....	57
Tabla 11 Códigos asociados hipótesis H1, empresa B .....	58
Tabla 12 Códigos asociados hipótesis H1, empresa C.....	58
Tabla 13 Códigos asociados hipótesis H2, empresa A .....	59
Tabla 14 Códigos asociados hipótesis H2, empresa B .....	60
Tabla 15 Códigos asociados hipótesis H2, empresa C.....	61
Tabla 16 Códigos asociados hipótesis H3, empresa A .....	61
Tabla 17 Códigos asociados hipótesis H3, empresa B .....	62
Tabla 18 Códigos asociados hipótesis H3, empresa C.....	63
Tabla 19 Códigos asociados hipótesis H4, empresa A .....	63
Tabla 20 Códigos asociados hipótesis H4, empresa B .....	64
Tabla 21 Códigos asociados hipótesis H4, empresa C.....	65



# Introducción

El mundo globalizado exige cada día mayor competitividad y velocidad a la hora de la toma de decisiones (Nonaka, 2007). La gestión de la información y del conocimiento es vista como una necesidad cada vez más apremiante, ya que, de su correcto uso depende la capacidad de reacción de las organizaciones ante las demandas de su entorno (Grant, 1996). Dicha situación ha llevado a que el conocimiento sea visto como el principal insumo para la competitividad empresarial (Grant, 1996; Nonaka, 2007).

De acuerdo a la evolución del marketing, es posible identificar dos tipos de marketing, el primero hace referencia al paradigma tradicional de marketing y el segundo se refiere al marketing relacional (Alfaro Faus, 2004). El primero se caracteriza por el enfoque en las transacciones, por ende, su objetivo esencial es lograr el mayor número de transacciones en el menor plazo. Por otro lado se encuentra el marketing relacional, en el cual priman las relaciones y se tiene como objetivo forjar relaciones que perduren a lo largo del tiempo generando el mayor posible a largo plazo (Alfaro Faus, 2004).

Así lo anterior, la competitividad ha venido focalizándose, cada vez más, en que la empresa fije sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades del cliente, desarrollando múltiples procesos y estrategias enfocadas en el marketing y la orientación al cliente (Lusch & Vargo, 2004). La focalización en el cliente, está encaminada a fortalecer la retención de los mismos. Históricamente se ha observado que es más económico invertir en mantener relaciones de largo plazo con los clientes que capturar nuevos de ellos (Flint, Blocker, & Jr., 2011).

A partir de 1985 el factor tecnológico empezó a tomar fuerza, llegando a considerarse uno de los vectores estratégicos en la búsqueda de la competitividad (Nuchera, 1999). Hoy en día, se cuenta con estrategias de retención de clientes que suelen apoyarse en tecnologías de información y comunicación, tales como los ERP (Enterprise Relationship Management) y CRM (Customer Relationship Management), para soportar diferentes procesos relacionados con la gestión de la información (Flint et al., 2011).

De acuerdo a la literatura, los esfuerzos en torno a la creación de valor para la empresa van más allá de la fidelización del cliente. Ahora se habla de generar valor con el cliente, haciéndolo participe de los procesos de innovación, de hecho, en ocasiones es incluido en los procesos de diseño y creación de producto como parte del equipo de

trabajo(Sofianti, TD and Suryadi, K. and Govindaraju, R. and Prihartono, 2010; Zhang & Chen, 2008).

Consecuencia del interés generado por el tema del estudio de tecnologías ERP y CRM en las empresas, se cuenta con una amplia bibliografía que ha estudiado diferentes factores que influyen en los procesos de implementación y en el éxito de su inclusión como parte de la dinámica empresarial (Ahmed, 2005; Alshawi, Missi, & Irani, 2011; Lin, 2007). En contraste con el número reducido de estudios que hacen referencia a las pequeñas y medianas empresas en estas temáticas(Nguyen & Waring, 2013).

La gestión de las relaciones con el cliente o CRM, es un concepto que cuenta con múltiples interpretaciones (Zablah, Bellenger, & Johnston, 2004); consecuentemente, los estudios en torno al tema, adoptan distintas perspectivas, dependiendo de lo que se interprete como tal. En el estudio del desempeño de CRM en las organizaciones se consideran variables como: enfoque clave en los clientes, procesos organizacionales encaminados a CRM, gestión del conocimiento / procesos relacional de la información, base tecnológica, indicadores financieros, factores organizacionales internos, desempeño organizacional en el mercado.

Como parte del trabajo realizado dentro de la investigación, se presentó un artículo titulado “Acercamiento conceptual a la gestión del conocimiento del cliente CKM y la gestión de las relaciones con el cliente CRM”, en la primera Conferencia Colombiana en Gestión de Sistemas de Información y de TIC. En el documento se hace un análisis de los conceptos asociados, con base en la revisión teórica revisada, y se consolidan posturas claras y diferencias entre CRM Y CKM. La conferencia fue realizada en Manizales a finales del año 2013, incluyendo artículos de profesionales y estudiantes de distintos lugares del país.

En términos prácticos, el caso de interés para el trabajo de investigación se centra en Data CRM, micro empresa que se dedica al desarrollo y comercialización de herramientas para el manejo de las relaciones con el cliente bajo un modelo de software como servicio SAAS. Modelo bajo el cual, los clientes adquieren el acceso a la herramienta CRM-H<sup>1</sup> que se encuentra alojada en los servidores contratados a Amazon<sup>2</sup> por la empresa y recibe soporte de la misma, pagando en contraparte una mensualidad por los servicios. En la actualidad Data CRM cuenta con más de 30 clientes activos, 7 empleados, niveles de activos de aproximadamente \$30.000.000 y lleva en el mercado 4 años.

---

<sup>1</sup> Herramienta CRM

<sup>2</sup>[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

Adicional al producto estándar, la empresa realiza implementaciones a la medida en las cuales genera desarrollos que responden a necesidades específicas de los clientes, tomando como base la plataforma estándar, lo que le permite obtener ingresos por concepto de implementación y personalización de producto a la vez que responder de una forma más específica a las solicitudes recibidas.

El crecimiento de la empresa ha sido satisfactorio para los socios, no obstante, en relación al ciclo de vida del cliente, existe poca información del efecto que ha tenido en las organizaciones clientes el uso de la herramienta ofrecida por Data CRM y de si las organizaciones cuentan con un adecuado proceso de la gestión de información que les permita maximizar el desempeño de las relaciones con los clientes. En consecuencia se requiere hacer una evaluación con clientes de la empresa, que a su vez genere un valor agregado para las mismas.

Para el análisis de la situación, se toma como base el modelo propuesto por Jayachandran y otros (Jayachandran et al., 2005) "The Role of RelationallInformationProcesses and Technology Use in CustomerRelationship Management", modelo que se centra en la importancia de la interrelación del proceso de gestión tecnológica, orientación en la relación con el cliente, sistema administrativo centrado en el cliente y cómo esta relación se potencia a través del uso de la tecnología encaminado a la mejora de la satisfacción del cliente y regulado por variables de entorno como la intensidad competitiva y el dinamismo del entorno.

A su vez se toman como referentes metodológicos de estudio de caso los planteamientos de Yin (Yin, 1999, 2004, 2006) y de Thomas (Thomas, 2010). Contribuyendo así, al planteamiento de un estudio de caso anidado que incluye a tres empresas clientes de la empresa de interés, que cuentan con características distintas, para su posterior análisis e identificación de oportunidades de mejora, para compararlo con la literatura y características propias.

Para la recolección de la información, se realizan entrevistas semi estructuradas, grabadas y transcritas, que son aplicadas tanto a las empresas clientes como a la empresa proveedora y se centran en la percepción de los gerentes comerciales, o encargados del sistema. La información obtenida es codificada y posteriormente analizada con ayuda del software Atlas ti.

Finalmente los resultados son analizados en el marco de los planteamientos teóricos del modelo "The Role of RelationallInformationProcesses and Technology Use in CustomerRelationship Management" y se consolidan las recomendaciones de mejora para las empresas participantes.

# 1 OBJETIVOS

## 1.1 GENERAL

Comparar entre distintos casos de organizaciones cliente de la empresa DATA CRM, analizar los resultados obtenidos a partir de la implementación y uso de la herramienta como soporte a la gestión de la información y de las relaciones con el cliente; que apoyada en la teoría permitirá identificar aspectos a mejorar y posibles factores de éxito presentes en cada caso.

## 1.2 ESPECÍFICOS

- Consolidar el concepto de CRM desde una perspectiva global que vincule aspectos organizacionales y tecnológicos a partir de la literatura.
- Analizar los principales modelos presentes en la literatura que estudian los efectos de la inclusión de tecnologías CRM en ambientes empresariales.
- Identificar la percepción de las empresas clientes respecto a la herramienta DataCRM y de cómo esta soporta o apoya los procesos de la organización.
- Describir y caracterizar las empresas cliente que forman parte del estudio, en pro de identificar las variables que influyen en el alcance de los objetivos del CRM.
- Generar propuestas de mejora que permitan a las organizaciones implementar planes de acción dirigidos al máximo aprovechamiento de la herramienta como soporte a los procesos organizacionales.

## **2 EL CONOCIMIENTO COMO BASE DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE**

### **2.1 Conocimiento**

A lo largo del tiempo se han realizado acercamientos en torno al concepto de conocimiento, generando debates en torno a él (Alavi & Leidner, 2001; Castellanos, Fúquene, & Ramírez, 2011). Por una parte, algunos autores, mayormente en la literatura de tecnologías de la información (IT), se han preocupado por definir el conocimiento en relación a su diferencia con los conceptos “datos” e “información”, estableciendo que si no existe diferencia entre unos y otros carece de sentido la gestión del conocimiento (Alavi & Leidner, 2001). Desde esta perspectiva, los datos son considerados simplemente la símbolos estándar utilizados para comunicar información, la cual cuenta con un sentido y un contexto, diferentes al conocimiento, el cual se refiere a la información en la mente de los individuos, es decir, información personalizada, que puede o puede no ser nueva, única útil o precisa en relación a los hechos procedimientos, conceptos, ideas, observaciones y juicios (Alavi & Leidner, 2001). De esta forma es considerado al conocimiento en un nivel superior a los conceptos “información” y “datos” ya que representa su interpretación y apropiación.

No obstante, Tuomi (1999) plantea una discusión en torno a la anterior interpretación, afirmando que el orden es el opuesto, argumentando que el conocimiento perse existe, es articulado, verbalizado y estructurado, para ser convertido en información a la cual se asigna una representación fija o se asigna una interpretación estándar, que hace que se convierta en datos (Alavi & Leidner, 2001).

Alavi indica que la anterior acepción del conocimiento implica que para que los individuos lleguen a la misma interpretación de los datos deben contar con una base de conocimiento común. Además sugiere que en este sentido, los sistemas de gestión de conocimiento del cliente se orientarán a los usuarios, a asignar significado a la información y a la captura de algunos de sus conocimientos en información y datos (Alavi & Leidner, 2001).

Similarmente, Alavi (Alavi & Leidner, 2001) presenta algunas interpretaciones alternativas del término conocimiento como:

1. Un estado de la mente: “El estado o el hecho de saber, siendo este una condición del entendimiento adquirido por medio de la experiencia o estudio”(Alavi& Leidner, 2001).
2. Un objeto: En este caso se interpreta el conocimiento como “una cosa que puede ser almacenado o manipulado”(Alavi& Leidner, 2001).
3. Un proceso: El conocimiento es entendido como un proceso de simultaneo saber y el actuar(Alavi& Leidner, 2001).
4. Una condición de tener acceso a la información: de acuerdo con esta visión el conocimiento debe estar organizado para facilitar su acceso(Alavi& Leidner, 2001).
5. Una capacidad: Alavi indica que Watson (1999) interpreta el conocimiento como la capacidad de usar la información, el aprendizaje y la experiencia, producto de la habilidad de interpretar la información e indagar sobre la información necesaria para la toma de decisiones(Alavi& Leidner, 2001).

#### 2.1.2. Clasificación del conocimiento:

El conocimiento ha sido clasificado, según su naturaleza, como conocimiento tácito y conocimiento explícito, el primero representa aquel que se encuentra en el interior de las personas, producto de la experiencia de las personas y la interiorización de la información presente en su entorno. Por otro lado, el conocimiento explícito se refiere al conocimiento que ha sido protocolizado, es decir, que ha sido plasmado de forma sistemática de tal forma que se encuentra disponible para su uso(Alavi& Leidner, 2001).

Similarmente, se ha establecido la diferencia entre el conocimiento individual y el conocimiento colectivo. Ya que se reconoce la diferencia entre el conocimiento que se encuentra en cada individuo y el conocimiento que es generado en un grupo o colectivo (Alavi & Leidner, 2001). Algunos autores clasifican el conocimiento en declarativo (saber acerca de), procedimental (saber hacer), causal (saber por qué), condicional (saber cuándo) y relacional (saber con)(Alavi& Leidner, 2001). Esta clasificación busca identificar los tipos de conocimiento útiles para la organización.

## 2.2 Gestión del conocimiento

El conocimiento se reconoce como uno de los recursos más valiosos para las organizaciones (Lee, C.C. and Yang, 2000), además de ser el principal factor clave en la diferenciación y en la creación de valor e innovación, ya que su naturaleza dificulta que sea copiado por la competencia (Grant, 1996).

Según von Krogh (1998), la gestión del conocimiento se refiere a la identificación y aprovechamiento de los conocimientos colectivos de una organización para ayudar a la



organización a ser competitiva (Alavi & Leidner, 2001). Las empresas han reconocido el valor de su capital humano y los conocimientos que en ellos se encuentran (Alavi & Leidner, 2001). De hecho, como lo manifiesta Alavi, existen encuestas en las cuales se muestra que las empresas reconocen haber perdido grandes cantidades de dinero por la salida de una persona clave de la organización, consecuencia de la fuga de conocimiento (Alavi & Leidner, 2001).

De acuerdo con Davenport and Prusak (1998), la mayoría de los proyectos de gestión de conocimiento tienen uno de los siguientes objetivos: 1. Hacer el conocimiento visible y mostrar el rol del conocimiento dentro de la organización; 2. desarrollar una cultura intensiva en conocimiento mediante el fomento y la agregación de comportamientos tales como el intercambio de conocimientos (en contraposición al acaparamiento) y activa la búsqueda y oferta de conocimiento; 3. Construir una infraestructura de conocimientos, que vaya más allá de lo técnico, estableciendo una red entre la gente en un determinado tiempo y espacio (Alavi & Leidner, 2001).

El proceso de Gestión de conocimiento abarca las fases de creación de conocimiento, almacenamiento recuperación de la información, transferencia y aplicación de conocimiento (Teece, 1998). En el modelo propuesto por Alavi, (Alavi & Leidner, 2001) se muestra como se presenta el proceso en grupo de individuos diferentes y reconoce las múltiples relaciones que se presentan en el proceso la transferencia de conocimiento entre individuos en un grupo e incluye la variable tecnológica dentro de su análisis.

La tecnología es considerada como una variable facilitadora del proceso. Los sistemas de gestión del conocimiento se refieren a una clase de sistemas aplicados a la gestión del conocimiento organizacional(Alavi& Leidner, 2001) que si bien no se ajusta a todas las cuestiones de KM si facilitan la manipulación y el análisis de la información.

## **2.3 Paradigma tradicional del Marketing:**

El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por su orientación transaccional y la aplicación del marketing mix como herramienta base para su desarrollo. El enfoque transaccional se acompaña de una visión a corto plazo, que se concentra en el periodo definido por el inicio y el final de un determinado intercambio comercial (Alfaro Faus, 2004)). Dicho enfoque, tiene su origen después de la segunda guerra mundial, cuando coinciden en el tiempo la producción en masa y el desarrollo industrial de la época con el consumo masivo derivado de la aparición de la clase media en la mayoría de las sociedades occidentales(Sheth & Parvatiyar, 1995).

Por otro lado, el marketing mix es bien conocido en el medio de la administración como las 4p, que hacen referencia a: producto, plaza, precio y promoción, viéndose así al marketing como la gestión de un grupo de variables. El concepto ha evolucionado gracias a la inclusión de diferentes aportados realizados por diversos autores, como se muestra en la tabla a continuación:



<i>4Ps</i> <i>Mc Carthy</i> (1960)	<i>5Ps</i> <i>Judd</i> (1987)	<i>6Ps</i> <i>Kotler</i> (1894)	<i>7Ps</i> <i>Booms and Bitner</i> (1981)	<i>15Ps</i> <i>Baumhartner</i> (1991)
<i>Producto</i> <i>Precio</i> <i>Promoción</i> <i>Plaza (Place)</i>	<i>Producto</i> <i>Precio</i> <i>Promoción</i> <i>Plaza (Place)</i> <i>Personas</i>	<i>Producto</i> <i>Precio</i> <i>Promoción</i> <i>Plaza (Place)</i> <i>Poder político</i> <i>Opinión pública</i> ( <i>PublicOpinión</i> )	<i>Producto</i> <i>Precio</i> <i>Promoción</i> <i>Plaza (Place)</i> <i>Procesos</i> <i>Participantes</i> <i>Evidencia física</i> ( <i>PhisicalEvidence</i> )	<i>Producto</i> <i>Precio</i> <i>Promoción</i> <i>Plaza (Place)</i> <i>Personas</i> <i>Política</i> <i>Relaciones Públicas</i> ( <i>Publicrelations</i> ) <i>Etc...</i>

**Tabla 1** Ampliaciones del marketing Mix, tomado de(Alfaro Faus, 2004)

El paradigma tradicional sirvió como base para la evolución del área del marketing, no obstante una vez se hizo irrefutable empezaron a verse sus limitaciones. Entre las principales críticas a éste paradigma, está el hecho de que la afirmación de que con la combinación de 4 variables se puede influir sobre el consumidor para que compre determinado producto deja al descubierto el enfoque en el producto más que en el consumidor, adicionalmente se critica que está aislado de las demás áreas de la empresa(Alfaro Faus, 2004).

## 2.4 Marketing Relacional

El concepto de marketing relacional ha evolucionado a lo largo del tiempo. A continuación se muestra un resumen de las definiciones más representativas.

Autor	Definición
Berry (1983)	Consiste el atraer, realzar y mantener las relaciones con los clientes
Jackson (1985)	Marketing orientado a preservar fuertemente y a alargar las relaciones con los integrantes de la relación
Grönroos (1990)	Consiste en establecer, mantener, realzar y negociar relaciones con el cliente (a menudo, pero no necesariamente siempre, relaciones a largo plazo), de tal modo que los objetivos de las partes involucradas se consigan. Esto se logra a través de un intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
Berry y Parasuraman (1991)	El marketing de relaciones supone atraer, desarrollar y retener las relaciones con los clientes.
Cristopher, Payne y Ballantyne (1991)	El marketing de relaciones supone la síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.
Saín y Chalasani (1992)	Es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una red con consumidores individuales y fortalecer continuamente la red para el beneficio mutuo de ambas partes a

	través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.
Evans y Laskin (1994)	Es una aproximación centrada en el cliente donde una empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con los clientes actuales y potenciales.
Sheth y Parvatiyar (1994)	Es la comprensión, explicación y gestión de las relaciones de colaboración en los negocios entre proveedores y los clientes.
Clark y Payne (1995)	Es el negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
Price y Arnould (1999)	Está basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.

**Tabla 2** Definiciones del marketing relacional, tomado de (Reinares Lara, P.J. and Ponzoa Casado, 2002)

Las definiciones anteriores, más que ser antagonistas son complementarias y muestran la evolución de la perspectiva del marketing, que a su vez, deja ver el cambio en la perspectiva del entorno económico. Similarmente en la literatura se identifica al enfoque tradicional como la nueva lógica dominante del marketing (Lusch & Vargo, 2004).

*“El modelo apropiado para entender el marketing no puede ser uno desarrollado para entender el rol de la manufactura en la economía, un modelo microeconómico, con su enfoque en los bienes que son ocasionalmente involucrados en el intercambio. Una unidad más apropiada de cambio es tal vez la aplicación de competencias, o conocimiento y habilidades humanas especializadas para y por el beneficio del destinatario”*(Lusch & Vargo, 2004)

Desde esta perspectiva se afirma que los productos forman parte del intercambio en la medida que proveen servicios a quien los usa y rompe con el paradigma de la creación de valor en la empresa, pues se considera al valor como un elemento subjetivo que es producto del valor de uso percibido por el destinatario del servicio, adicionalmente se enfatiza en el cambio de perspectiva competitivo al cooperativo y en esta medida la generación de valor para el receptor es mayor en la medida que existe una relación cooperativa entre los agentes que forman parte del intercambio, incluyendo al mismo cliente dentro del esquema.

A continuación se muestra un resume de la evolución del paradigma de marketing desde la perspectiva académica:

Previo a 1900	El mundo cambio de un	Siglo 21
---------------	-----------------------	----------

Modelo de intercambio centrado en productos	enfoque en los recursos sobre los que se realiza la operación a los recursos que generan efectos	Modelo de intercambio centrado en servicios
Conceptos: Tangibles, estáticos, transacciones discretas, recursos sobre los que se realiza la operación		Conceptos: Intangibles, competencias, dinámica, intercambio de procesos y relaciones, y recursos que generan efectos.

**Tabla 3** Evolución hacia una nueva lógica de marketing dominante, tomado de (Lusch & Vargo, 2004)

## 2.5 Conocimiento del cliente

El conocimiento del cliente hace referencia al conocimiento que es obtenido de los clientes por medio de diferentes procesos internos y externos a la organización, que facilitan la interacción entre los diversos agentes del entorno empresarial (Tian-Xue & Jin-Xin, 2005). Se tiene que el conocimiento del cliente es producto de la interacción entre la empresa y sus clientes mediante procesos tales como: ventas, marketing, servicio al cliente, entre otras actividades (Wang & Yu, 2010).

Algunos autores identifican dos tipos de conocimiento del cliente: conocimiento del cliente y conocimiento acerca del cliente (Salojärvi, Sainio, & Tarkiainen, 2010a). Por otro lado, Rowley define el conocimiento del cliente como el conocimiento acerca de los clientes, que incluye el conocimiento de clientes potenciales, segmentos de clientes y clientes individuales además de los conocimientos poseídos por los clientes (Yang & Chen, 2008).

H. Wang y Z. Yu incluyen el conocimiento para el cliente al adoptar la perspectiva de CRM, obteniendo así, tres formas de conocimiento del cliente: 1. Información básica del cliente, que se refiere a toda la información retenida mediante las actividades del negocio relacionadas con los clientes; 2. Conocimiento que el cliente necesita, es el conocimiento que la empresa prepara para conocer las necesidades de los consumidores, incluyendo la información acerca de productos, servicios, situación del mercado, etc., que permite la interacción con los mismos; 3. Conocimiento proveniente del cliente (Wang & Yu, 2010). Respecto a este enfoque se encuentran casos de aplicación que permiten una mayor claridad de los conceptos (Alfaro Faus, 2004). En resumen, actualmente se identifican los siguientes tipos de conocimiento relacionados con el cliente: conocimiento del cliente, para el cliente y desde el cliente.

## 2.6 Gestión del conocimiento del cliente

La gestión del conocimiento de los clientes es un tema cuya relación con las organizaciones surgió principalmente en el sector de la salud. En la búsqueda de obtener información de mayor valor para el diagnóstico de los pacientes se formularon modelos que permitieran, a los mismos, brindar información adicional a la solicitada rutinariamente

y de esta forma contribuir en la construcción de soluciones personalizadas (Gibbert, 2002). No obstante, en los últimos años dicho concepto se ha venido incorporando cada vez más en otras industrias (mercados masivos, industrias manufactureras, industrias de servicio de software, entre otras) (Cao & Mao, 2008; Liao & Subramony, 2008; Luo, Xiong, & Fang, 2008).

La gestión del conocimiento del cliente o CKM por sus siglas en inglés, se define como la adquisición, desarrollo y mantenimiento de los conocimientos y las experiencias que aumentan los beneficios del cliente de una manera eficaz, con miras a alcanzar el valor máximo posible, acudiendo a la relación "cliente", "conocimiento" y "gestión" (Rollins & Aino, 2005).

### **3 CRM**

Existen diferentes interpretaciones del concepto Gestión de las Relaciones del Cliente (CRM). Es así como los estudios realizados han sido abordados desde diferentes perspectivas: Como un proceso, como una estrategia, como una filosofía, como una capacidad y finalmente como una tecnología (Zablah et al., 2004).

#### **3.1 CRM como un proceso**

CRM como un proceso es abordado desde dos niveles de agregación (Fahey, 1999). Algunos estudios conciben CRM como un proceso de alto nivel que incorpora todas las actividades de la organización en la búsqueda de la construcción duradera de relaciones con el cliente que generen beneficios en ambas direcciones (Castellanos et al., 2011; Grant, 1996; Lee, C.C. and Yang, 2000). Por otro lado se encuentra la perspectiva del proceso focalizado, que se centra en la gestión de las relaciones con el cliente cuyo propósito es promover y fortalecer relaciones rentables (Zablah et al., 2004).

#### **3.2 CRM como una estrategia**

Las definiciones que adoptan esta perspectiva toman como premisa el valor de los clientes, teniendo en cuenta que no todos los clientes representan igual valor para la empresa, lo que lleva a adoptar como estrategia la priorización de los mismos respecto a su valor para la empresa (Zablah et al., 2004). Similarmente otros autores definen CRM como la estrategia que focaliza la visión de la organización en el cliente (Frow, 2005;

Garrido-Moreno, A. and Padilla-Meléndez, A. and del Águila-Obra, 2011; Meng, Zou, & Zhang, 2008). Dicha perspectiva presenta relación con el enfoque de proceso global presentado anteriormente.

### **3.3 CRM como una filosofía**

Las acepciones de CRM como una filosofía buscan promover el enfoque hacia el cliente, dado que se reconoce que existe una relación positiva entre la lealtad del cliente y la rentabilidad de la empresa. De esta forma la filosofía de la empresa se centra en la generación de valor para el cliente, dicho concepto se encuentra vinculado directamente con el tema de marketing(Zablah et al., 2004).

### **3.4 CRM como una capacidad**

Según Castellanos et.al. *“las capacidades se definen como el conjunto de habilidades, talentos, cualidades, conocimientos y experiencias, para desempeñar adecuadamente sus actividades y utilizar eficientemente los recursos”*(Castellanos et al., 2011). Siguiendo la anterior premisa, la perspectiva de CRM como una capacidad se relaciona con la disponibilidad y capacidades para obtener los recursos y adaptarse a las necesidades de los clientes(Zablah et al., 2004).

### **3.5 CRM como una tecnología**

Visto desde la perspectiva técnica, CRM es una herramienta tecnológica que permite a las organizaciones construir relaciones con sus clientes. No obstante, diferentes trabajos reconocen que CRM es más que tecnología(Al-Mudimigh, A. S. and Ullah, Z. and Saleem, 2009; Salojärvi et al., 2010a; Zablah et al., 2004). Si bien hay estudios que analizan las herramientas CRM desde la perspectiva tecnológica, su análisis implica el estudio de la relación con las personas, con los procesos, información y en ocasiones su interacción con otras tecnologías como las herramientas de minería de datos e inteligencia del negocio(Salojärvi, Sainio, & Tarkiainen, 2010b; Tian-Xue & Jin-Xin, 2005; Yang & Chen, 2008).

### **3.6 CRM como proceso organizacional**

Según(Bose, 2002), CRM o la gestión de las relaciones con el cliente es la integración de tecnologías y procesos de negocio usados para satisfacer las necesidades del cliente durante cualquier interacción. Así, CRM es el proceso mediante el cual la compañía hace buen uso de la información del cliente para fortalecer la fidelidad del mismo con la empresa.

Similarmente, otros autores concuerdan con la perspectiva de CRM como proceso (Ahmed, 2005; Zablah et al., 2004). Sin embargo, para poderlo reconocer como tal es necesario identificar sus entradas, subprocesos y salidas. De acuerdo con Barney 1991, los procesos empresariales tiene tres tipos de recursos: físicos, humanos y organizacionales, los recursos físicos incluyen activos como propiedad planta y equipo o insumos, respecto a los recursos humanos se incluyen las personas que interactúan o forman parte del procesos, tales como empleados, administradores, jueces, etc....finalmente respecto a los recursos empresariales se hace referencia a elementos intangibles tales como cultura, marca y reputación empresarial.

Desde la perspectiva filosófica se habla de que una cultura centrada en el cliente como el principal insumo del proceso. Por otro lado, la perspectiva tecnológica identifica a las herramientas tecnológicas CRM como insumo del proceso de gestión de las relaciones con el cliente (Zablah et al., 2004). Finalmente, el autor propone la definición de CRM como se muestra a continuación:

CRM es un proceso permanente que envuelve el desarrollo y aprovechamiento de la inteligencia de mercados con el propósito de construir y mantener la maximización de beneficios de las relaciones con los clientes (Zablah et al., 2004).

Para ilustrar lo anterior, el autor reconoce 2 subprocesos que forman parte del macro proceso procesos de CRM: Gestión del conocimiento y gestión de la interacción. Visto de manera ilustrada el proceso se muestra a continuación:

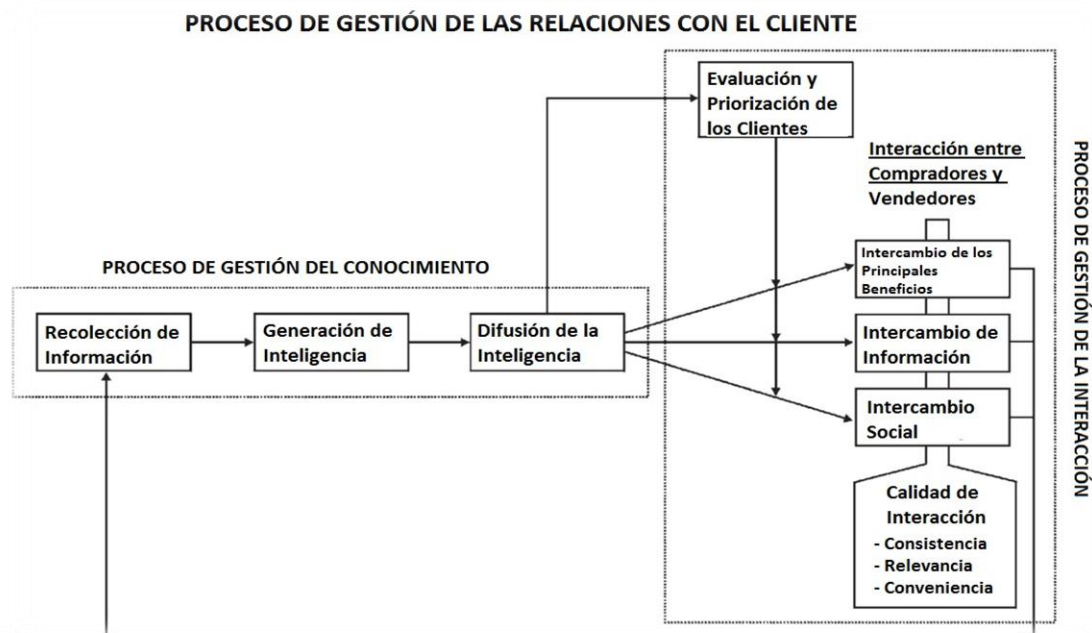


Ilustración 1 Adaptada de (Zablah et al., 2004)



Otro punto de vista en relación a CRM corresponde a la definición expuesta por Sin, Leo y Yin en su artículo “CRM: conceptualization and scaled development”:

*CRM es un constructo multidimensional que consiste en cuatro grandes componentes conductuales: el foco clave de los clientes, procesos organizacionales encaminados a CRM, gestión del conocimiento y CRM con base tecnológica* (Sin, Alan, & Yim, 2005). El anterior punto de vista, engloba varios enfoques en una sola definición, poniendo presente que el concepto de CRM no puede limitarse a una sola de las dimensiones, sino que es necesario vincular varias de ellas en una construcción robusta que refleje su razón de ser en las organizaciones.

## 4 CRM EN PYMES

Respecto a la gestión de las relaciones con el cliente en PYMES, se encontraron trabajos de investigación que tocan diferentes temáticas de interés para las pequeñas empresas y otros investigadores:

Alshawhi, Sarmad, Farouk y otros 2011 (Alshawhi et al., 2011) hacen un análisis de los factores organizacionales, técnicos y de calidad de información que afectan la adopción de CRM, desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, reconociendo que los estudios que han abordado dichas temáticas han tomado como base la experiencia de las grandes organizaciones. A continuación se muestran las conclusiones obtenidas para los diferentes factores estudiados:

Clasificación	Aspecto	Influencia
Factores Organizacionales	Beneficios percibidos	Los beneficios percibidos de la tecnología afectan su adopción. Misma posición que en grandes empresas
	Habilidades para el manejo de la Tecnología	Las habilidades para el manejo de la tecnología de las personas que forman parte de la organización afectan la adopción de la tecnología.
	Tamaño de la empresa	El tamaño de la organización afecta en el sentido que mientras más grande sea la empresa más tecnología demandará. No obstante para el caso particular de los sistemas CRM se encontró, dentro del estudio, que el tamaño de la organización no influye en la adopción de la tecnología.
	Financiamiento y soporte	El estudio valida la posición de la

	de la dirección	literatura, en la cual se afirma que el financiamiento y el soporte de la dirección afectan de forma directa la adopción de la tecnología.
	Estrategia y objetivos del negocio	El estudio muestra que para la adopción de un sistema CRM es necesario contar con una estrategia centrada en el cliente para tener lugar, siendo coherente con la literatura que la relaciona.
	Clientes y Proveedores	Se valida la idea de que la presión ejercida por los clientes y por los proveedores afectan la adopción de CRM, dado que se hace necesario responder a sus demandas de forma ágil y oportuna.
Factores externos	Gobierno y políticas	Se reconoce la influencia en la adopción de tecnologías como tal, pero no es claro su efecto en el caso de las herramientas CRM, salvo por su dimensión tecnológica.
	Presión competitiva	Es un factor externo que afecta la adopción de la tecnología, pues genera una necesidad de uso.
Factores Técnicos	Costo de la herramienta	Se valida la posición de la literatura que dice que el costo es un factor que afecta de manera significativa la adopción de herramientas tecnológicas, incluyendo CRM.
	Evaluación de software	Una evaluación consiente de la tecnología ayuda a mitigar las dudas respecto al sistema.
	Complejidad de la herramienta	La complejidad del sistema afecta de manera negativa la adopción de la tecnología.
	Infraestructura e integración con otras tecnologías	Se valida la posición de la literatura que indica que es un factor de influencia en la adopción de tecnologías.
	Soporte del proveedor	Se confirma que existe una influencia en la adopción de tecnologías.
Calidad de la	Infraestructura de los datos	Los problemas de la calidad de la

Información	de los clientes y calidad de la misma	información de los clientes representan un factor importante en la adopción de sistemas CRM, adicionalmente los autores afirman que su importancia es subestimada en la industria.
	Valoración de la calidad de las herramientas de procesamiento de datos	El manejo de las herramientas de procesamiento de datos afecta directamente la adopción de herramientas tecnológicas, a la vez que afectan el desempeño de las herramientas CRM adoptadas.
	Diferentes fuentes de datos	La inclusión de información interna y externa afecta el desempeño de las herramientas CRM.

**Tabla 4 Creación propia a partir de** (Alshawhi et al., 2011)

El anterior estudio, muestra que en materia de implementación de herramientas CRM, los factores clave a tener en cuenta en una pequeña o mediana empresa son, en términos generales, los mismos que se deben tener en cuenta en la implementación de una tecnología en una empresa grande.

Por otro lado es importante resaltar el trabajo realizado por Valsamakis y Sprague(Valsamakis & Sprague, 2001) en su artículo “The role of customerrelationships in thegrowth of small- to medium-sizedmanufacturers”. Trabajo en el cual se hace un análisis de los factores usados por las pequeñas empresas manufactureras respecto a la gestión de las relaciones con sus clientes. Adicionalmente se identifican factores que afectan el crecimiento de las empresas, para generar una serie de hipótesis que luego son validadas y condensadas en las que recogen los hallazgos más relevantes por medio del uso de un análisis de correlación de variables.

Los resultados se muestran a continuación:

1. Las empresas que responden de forma inesperada a las necesidades de sus clientes y aquellas que aumentan su valor agregado por medio a través de la cadena de abastecimiento cuentan con un mayor porcentaje de contratos a largo plazo. Adicionalmente las empresas que responden de manera inesperada a las necesidades de sus clientes gastan más tiempo en la coordinación y mejora de las actividades, que es un indicador de una fuerte relación con los clientes.
2. El comportamiento asociado a la delegación de responsabilidades de la cadena de suministro a la planta y la retroalimentación de los clientes está relacionada con un alto porcentaje de ventas cubiertas mediante contratos de largo plazo.
3. El tamaño de la pequeña empresa de manufactura está directamente relacionado con la extensión de contratos a largo plazo con clientes.
4. En términos de actividades de marketing, la participación en eventos, publicidad en revistas y llamadas de ventas a clientes está directamente relacionada con

grandes bases de clientes y menos dependencia en un grupo pequeño de clientes. Por otro lado el correo directo, las llamadas y el voz a voz no están asociados con el tamaño de la base de clientes.

5. Los contratos a largo plazo se asocian con mayores niveles de ventas y crecimiento del empleo.
6. Por otra parte, la frecuencia de cambios importantes en la gama de productos tiene un efecto negativo en las ventas y crecimiento del empleo.

Las anteriores postulaciones muestran que la inclusión de estrategias para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes tiene un efecto positivo en el crecimiento de las pequeñas empresas de manufactura. Si bien es un conocimiento que debe ponerse en contexto y revisarse en detalle, representa un punto relevante a tener en cuenta por parte de las pequeñas y medianas empresas.

## 5 CRM EN LAS ORGANIZACIONES

Con base en la literatura, se analizaron las dimensiones y variables objeto de estudio en estos modelos, los cuales analizan los efectos de la inclusión de tecnologías CRM en ambientes empresariales. Los resultados se incluyen en la siguiente tabla en la que se describen las dimensiones, variables y autores asociados.

Dimensiones	Descripción	Principales variables observadas	Autores
<b>Enfoque clave en los clientes</b>	La estrategia de la organización está centrada en los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalización de oferta</li> <li>• Satisfacción de la demanda</li> <li>• Capacidad de respuesta a los clientes</li> <li>• Valor percibido de los clientes</li> </ul>	(Jayachandran et al., 2005; Sin et al., 2005)
<b>Procesos organizacionales encaminados a CRM</b>	Las operaciones de todas las áreas toman como base la premisa de trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades en todas las áreas entorno a CRM</li> <li>• Capacitación y desarrollo del personal</li> <li>• Estructura organizacional entorno al cliente</li> <li>• Medición del desempeño, de</li> </ul>	(Bueren & Schierholz, 2005; Jayachandran et al., 2005; Reinartz, Krafft, & Hoyer, 2004; Sin et al., 2005)

		acuerdo a objetivos y metas CRM • Coordinación y cooperación de las áreas	
<b>Gestión del conocimiento / Procesos relacional de la información</b>	La gestión del conocimiento se considera parte vital del proceso de gestión de las relaciones con el cliente y en análisis de la información en pro del beneficio de la organización	• Generación de conocimiento • Inclusión de los clientes en la solución de problemas • Base de conocimiento de clientes • Comunicación bidireccional • Acceso a información de clientes • Actualización de información	(Jayachandran et al., 2005; Sin et al., 2005)

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Principales variables observadas</b>	<b>Autores</b>
<b>Base tecnológica</b>	Hace referencia a que las empresas cuentan con recursos y capacidades tecnológicas que soporte adecuadamente las operaciones de gestión de las relaciones con el cliente	• Capacidades tecnológicas del personal • Infraestructura adecuada • Bases de datos • Inversión en tecnología • Tecnología CRM • Costo de la herramienta • Complejidad de los sistemas • Percepción de los sistemas • Uso de la tecnología • Soporte • Integralidad	(Alshawhi et al., 2011; Jayachandran et al., 2005; Josiassen, Assaf, & Cvelbar, 2014; Nguyen & Waring, 2013; Reinartz et al., 2004; Sin et al., 2005)
<b>Indicadores Financieros</b>	Son tomados como referencia variables financieras que tradicionalmente reflejan el desempeño de la organización o un proyecto	• Niveles de ventas • Total de activos • Retorno sobre la inversión • Valoración de acciones • Variación de inventarios • Disminución de costos	(Gummesson, 2004; Hendricks, Kevin B and Singhal, Vinod R and Stratman, 2007; Krasnikov, Jayachandran, & Kumar, 2009)
<b>Factores Organizacionales</b>	Aspectos internos de la organización	• Empleos • Tamaño	(Hendricks, Kevin B and

<b>Internos</b>	que afectan o reflejan el desempeño de la organización y su cultura interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la gerencia</li> <li>• Involucramiento de los empleados</li> </ul>	Singhal, Vinod R and Stratman, 2007; Josiassen et al., 2014; Krasnikov et al., 2009; Nguyen & Waring, 2013)
<b>Desempeño Organizacional en el mercado</b>	Desempeño de la organización en el sector o en relación a los competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Niveles de precios</li> </ul>	(Alshawi et al., 2011; Gummesson, 2004; Josiassen et al., 2014; Reinartz et al., 2004)

<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>	<b>Principales variables observadas</b>	<b>Autores</b>
<b>Ciclo de vida del cliente</b>	Identifica un proceso estructurado desde la captura del cliente hasta la finalización de la relación con el mismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captura</li> <li>• Retención</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Recuperación</li> <li>• Finalización de relación</li> </ul> De clientes	(Reinartz et al., 2004)
<b>Calidad de la Información</b>	Incluye la información como una variable de interés y analiza su calidad y tratamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura de datos</li> <li>• Calidad de Información</li> <li>• Diversas fuentes de datos</li> <li>• Valoración subjetiva de los datos</li> <li>• Disseminación de la información</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>	(Alshawi et al., 2011; Josiassen et al., 2014)
<b>Implementación de CRM</b>	Incluye variables de la implementación como indicadores del éxito o fracaso de CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de implementación</li> <li>• Costos asociados</li> </ul>	(Krasnikov et al., 2009)

**Tabla 5 Creación propia**

Producto de la revisión de los modelos anteriores se concluye que CRM es un tema de alto interés y que su efecto en las organizaciones puede ser visto desde múltiples

perspectivas, teniendo cada una de ellas un enfoque en la solución de distintos problemas y se plantea un marco de análisis con potencial de validación en estudios posteriores. No obstante para el caso particular se selecciona el modelo planteado por Jayachandran y otros (Jayachandran et al., 2005) “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management” ya que vincula las principales variables de interés del problema.

Los autores parten de la premisa del Marketing Relacional, mencionada en múltiples ocasiones en la literatura, que indica que el mantener relaciones a largo plazo en vez de relaciones orientadas en el enfoque transaccional es más rentable para las organizaciones (Morgan, Robert M and Hunt, 1994). Similarmente adoptan el concepto de CRM como un macro proceso organizacional que se enfoca en establecer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes y vinculan las tecnologías CRM como soluciones diseñadas para soportar el proceso. Por otro lado los autores remarcan que a pesar de que algunas organizaciones han adoptado las tecnologías, los resultados son mixtos y por ende se ha puesto en duda la efectividad de la tecnología.

Se sostiene la premisa de que la tecnología no es el único factor que influye en el desempeño de CRM, medido como la satisfacción de los clientes y el mantenimiento de los clientes actuales, y por ello se consolida el concepto de proceso de información relacional, además de la tecnología y se estudia su rol en la gestión de las relaciones con los clientes.

A continuación se muestra el diagrama del modelo:

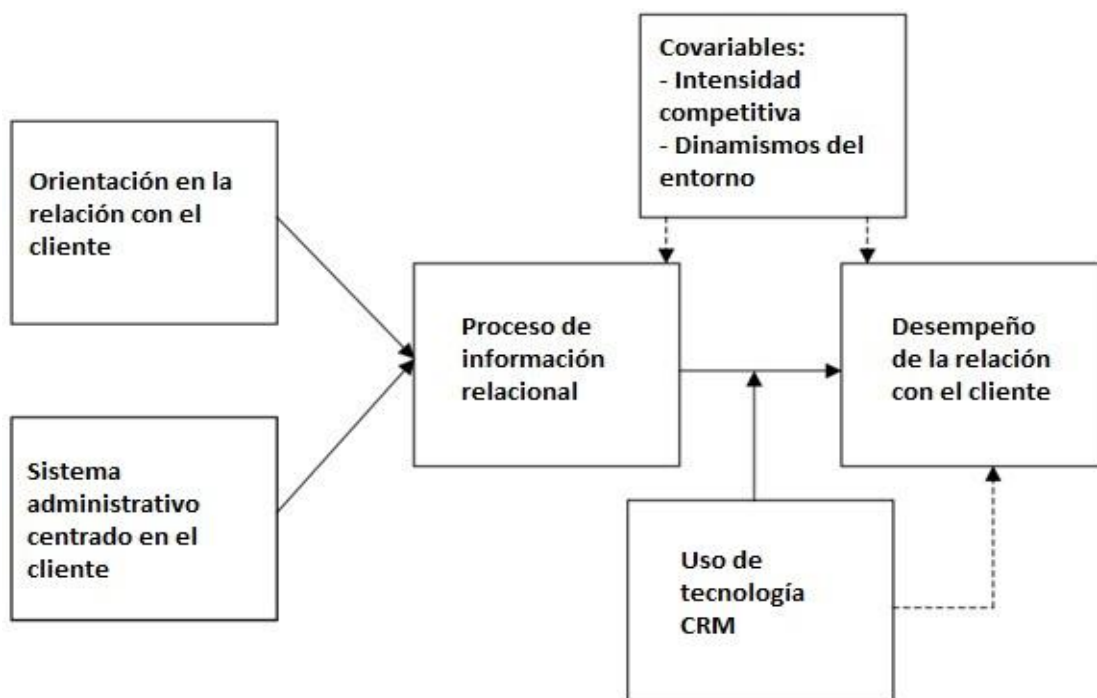
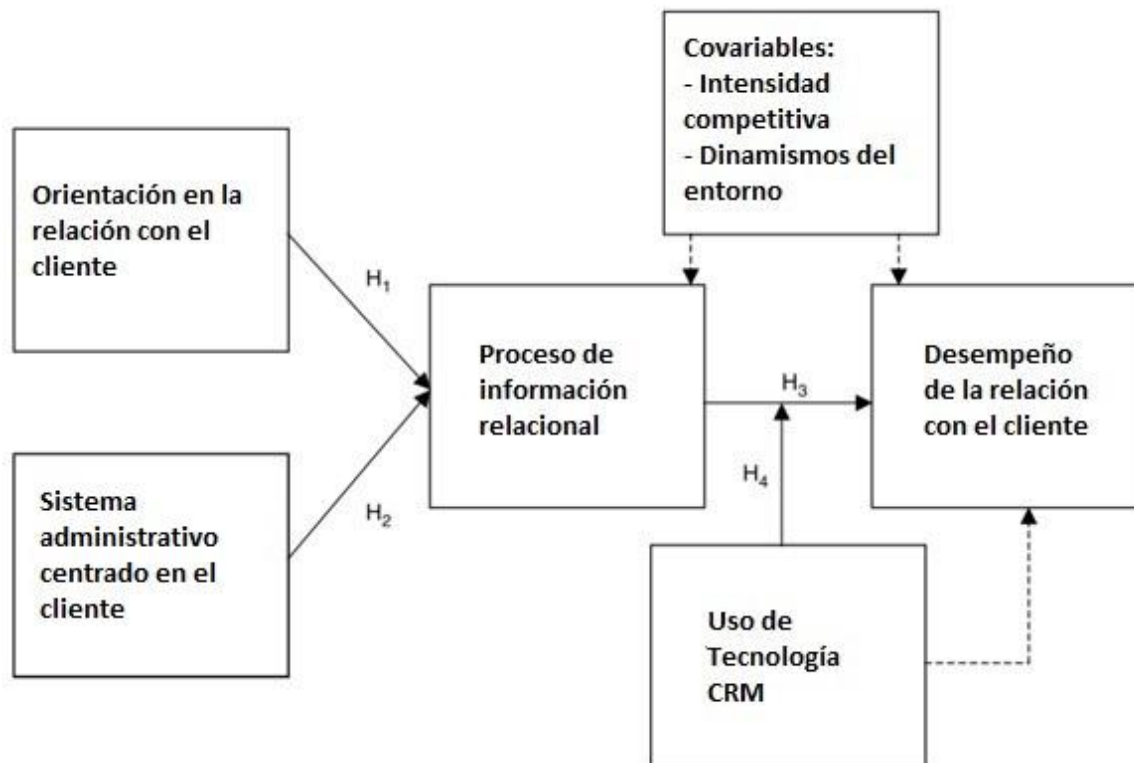


Ilustración 2 Adaptada de (Jayachandran et al., 2005)

A partir de lo anterior se plantean las siguientes hipótesis:

- H1: La orientación en las relaciones con el cliente tiene una asociación positiva con el proceso de información relacional
- H2: La gestión de sistemas centrada en el cliente tiene una asociación positiva con el proceso de información relacional.
- H3: El proceso de información relacional tiene una asociación positiva con el desempeño de la relación con el cliente.
- H4: El uso de la tecnología CRM tiene una influencia moderadora positiva sobre la asociación entre el proceso de información relacional y el desempeño de la relación con el cliente



**Ilustración 3 Adaptada de** (Jayachandran et al., 2005)

Las variables fueron validadas estadísticamente a través de análisis de correlaciones y análisis factorial confirmatoria, que validó el modelo de acuerdo a las hipótesis planteadas. Finalmente se concluye que la tecnología sirve para potenciar el desempeño de las relaciones con el cliente, pero es necesario contar con un proceso de información relacional.



## 6 LA HERRAMIENTA DATA CRM

Data CRM ofrece una herramienta enfocada en la gestión comercial de las empresas, dirigida principalmente para el uso por parte de la fuerza de venta de la organización. Pese a contar con todas las funcionalidades propias de un CRM, la demanda determina las funcionalidades. Por ende, los módulos son adquiridos y/o ajustados por las empresas cliente de acuerdo a sus necesidades y características del sector.

La aplicación funciona con una arquitectura de Software como servicio, en la cual el proveedor se encarga de suministrar la infraestructura necesaria para que la empresa cliente acceda a la aplicación y a los datos a través de la web, los servidores de Data CRM son contratados con Amazon Web Services. La aplicación es compatible con diferentes aplicativos móviles como celulares inteligentes, tabletas y PC e incluye las siguientes funcionalidades:

1. Administración de prospectos: Permite incluir posibles clientes en la aplicación independientemente del canal por el que se establece el contacto con la empresa (Referido, internet, llamadas), así el gerente comercial tiene la posibilidad de re direccionarlos al asesor indicado de acuerdo a criterios como zona, producto, precios, tipo de cliente, etc.
2. Oportunidad: Control de actividades relacionadas con la conversión de un prospecto en un posible cliente, incluyendo registro de llamadas, correos electrónicos, citas y cotizaciones.
3. Análisis: Se parte de la premisa que no se puede gestionar lo que no se puede medir, por ende permite el constante control de indicadores y actividades, pasadas, en curso y futuras; para ello la aplicación muestra tableros e indicadores gráficos que facilitan la toma de decisiones.

La herramienta ofrecida por Data CRM tiene 4 objetivos básicos que son los siguientes de acuerdo a la descripción obtenida en la página web de la empresa(Data CRM, 2014):

1. Organizar la fuerza de ventas: “Con DataCRM pueden conocer qué están haciendo sus comerciales, pueden organizarles incluso las agendas y tener un control para saber cuántos clientes están manejando en determinado tiempo. Así aquellos que toman decisiones pueden tener a su fuerza de ventas netamente enfocadas en conseguir clientes y cerrar negocios. Igualmente pueden revisar si están cumpliendo con las actividades del cada día, atendiendo los clientes que deben o si están cumpliendo con el presupuesto, los indicadores en general.”
2. Brindar informes en tiempo real: “Con DataCRM, el gerente podrá ver toda la información comercial que están desarrollando sus vendedores con los clientes de la empresa, así podrá generar estrategias y analizar los datos de la empresa

en tiempo real, entonces de manera sencilla conocerá el rumbo que está teniendo la compañía y en números reales conocerá si está cumpliendo las metas propuestas.”

3. Permitir a las empresas conocer a sus clientes: “Con la aplicación DataCRM los gerentes y directivos latinoamericanos van a tener una visión comercial 360 de su cliente, van a conocer todos los procesos y negocios por los que sus clientes están pasando, en solo un clic pueden tener todas las negociaciones que han realizado su empresa con cada uno de los clientes.”
4. Maximizar el tiempo: “Es quizás uno de los factores más importantes que tiene la herramienta, pues además de controlar y agilizar toda la información de cada uno de sus clientes, en momentos de hacer informes es cuestión de un clic.”

## 7 METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE CASO

En la literatura se encuentran múltiples debates respecto a las metodologías de investigación, debates que solapan las disciplinas, yendo desde la psicología hasta la ingeniería, pasando por las ciencias sociales, naturales y demás áreas del conocimiento que hacen uso de la investigación como herramienta para la generación del conocimiento (Alversson & Sköldberg, 2009). Dentro de los debates se encuentra la discusión del estudio de caso, que en múltiples ocasiones ha sido considerado como una metodología de escasa rigurosidad, especialmente vista desde la perspectiva positivista. Se argumenta que los resultados de los estudios de caso no son generalizables y están influenciados por la subjetividad de la investigación, al vincular la investigación cualitativa como parte de sí (Alversson & Sköldberg, 2009). Pese a lo anterior, en la actualidad se reconoce el valor y relevancia de los estudios de caso, pues especialmente en el estudio de las ciencias sociales generan un aporte significativo a la construcción de conocimiento sin excluir en entorno del problema de investigación (Thomas, 2010; Yin, 1989).

El principal autor en la literatura relacionado con el tema de estudio de caso es Robert Yin, quien ha estudiado el tema a profundidad y es referente de múltiples investigaciones relacionadas (Thomas, 2010; Villarreal Larrinaga, 2007; Yacuzzi, 2005; Yin, 2004). Yin presenta la siguiente definición de estudio de caso:

*“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de*

*triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”(Yin, 1989).*

En la anterior definición podemos identificar una serie de componentes a tener en cuenta en el planteamiento de un estudio de caso:

- Investigación empírica: El estudio responde a las necesidades de la investigación empírica, en la cual se estudian hechos y aspectos derivados de la práctica.
- Fenómeno: Al referirse a fenómeno, Yin nos orienta hacia el objeto de estudio de la investigación, que de acuerdo a su clasificación puede ser de distintos tipos. No obstante siempre responde a una “cosa” o conjunto de ellas, tomando la acepción dada por (Thomas, 2010) en su conceptualización *“El método del caso es un tipo de investigación que se concentra en una sola cosa, revisándola en detalle, sin buscar generalizar a partir de ésta”*.
- Contexto de la vida real: La investigación tiene como objetivo entender, describir o explorar la realidad en un contexto.
- Límites: Hace alusión a uno de los principales problemas que se encuentran en la investigación social y en que en muchos casos el contexto afecta al problema y a su vez el problema afecta el contexto, por ende el estudio de los elementos de forma independiente no explica la realidad de forma completa.
- Más variables de interés que datos observables: Es una de las principales características del estudio de caso, porque busca estudiar en un nivel de detalle una “cosa” en un contexto determinado, y ese nivel de detalle o completitud del estudio hace que el número de variables de interés sea muy grande.
- Múltiples fuentes de evidencia: Debido al tipo de investigación es importante contar con múltiples fuentes de evidencia que soporten los argumentos y las conclusiones obtenidas del ejercicio de análisis de información, minimizando las variables subjetivas que pueden afectar cada parte del proceso.
- Triangulación: Incluye 4 tipos de triangulación, de fuentes de datos, diferentes evaluadores, perspectivas teóricas, métodos. Así lo anterior lo ideal en la realización de los estudios de caso es minimizar al máximo los sesgos posibles, que pueden provenir de las fuentes de datos, evaluadores, teorías o métodos(Yin, 1989).
- Proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos: La teoría y las postulaciones teóricas marcan el camino de referencia en el estudio, no obstante ello no significa que el estudio de caso siempre refleje la teoría, pues precisamente por su condición particular algunos estudios de caso pueden corresponder a excepciones a reglas preestablecidas y en esa medida su estudio se hace relevante(Yin, 1999, 2004, 2006).

Thomas retoma el trabajo realizado por Yin y otros autores, identifica unos componentes vitales en el proceso de construcción de un caso de estudio y de acuerdo a cada uno de ellos propone una clasificación de los estudios de caso:

Merriam (1988)	Stake (1995)	Bassey (1999)	De Vaus (2001)	Michell (2006) sobre la base de Eckstein (1975)	Yin (2009)
----------------	--------------	---------------	----------------	---	------------

Descriptivo	Intrínseco	Buscando una teoría	Descriptivo/ Explicativo	Ilustrativo	Crítico
Interpretativo	Instrumental	Probando una teoría	Probando o construyendo una teoría	Social, analítico	Extremo o único
Evaluativo	Colectivo	Contando una historia	Un caso o múltiples casos	Extendido (A través del tiempo)	Longitudinal
		Dibujando una imagen	Holístico, incrustado	Configurativo, ideográfico	Representativo
			Paralelo o secuencial	Disciplinado, configuracional	Revelador
			Retrospectivo o prospectivo	Heurístico	
				Sondeos de plausibilidad	

**Tabla 6** Adaptado de (Thomas, 2010)

Thomas identifica dos problemáticas base en el consolidado de las clasificaciones, por un lado hay una mezcla de criterios de clasificación y por otro lado algunas de las clasificaciones de repiten, solo que con distintas palabras. Dado lo anterior el autor extrae de la clasificación de los expertos los siguientes ítems y sus respectivas categorías:

1. Objeto: Atípico, caso clave o de conocimiento local.
2. Propósito: Exploración, explicación, evaluación y demás.
3. Enfoque: Descripción, interpretación, construcción o prueba de una teoría.
4. El quid del asunto sobre cómo hacer el caso de estudio o proceso, como singular, múltiple paralelo y demás.

Así lo anterior luego de un análisis por parte del autor se consolida los siguientes tipos de caso de estudio, que en realidad representan las distintas combinaciones posibles en la construcción de un caso de estudio y cuya selección depende en gran medida de las características del problema y los objetivos del estudio.

Objeto	Propósito	Enfoque	Proceso	
Caso especial o atípico	Intrínseco	Probando una teoría	Singular o múltiple	Anidado
Caso clave	Instrumental	Construyendo una teoría		Paralelo
De conocimiento local	Evaluativo	Dibujando una imagen (Ilustrativo)		Secuencial
	Explicativo	Descriptivo		Retrospectivo
	Exploratorio	Interpretativo		Instantánea (Momentos específico)

		Experimental		Diacrónica (A lo largo del tiempo)
--	--	--------------	--	------------------------------------

**Tabla 7 Combinaciones en la construcción de un estudio de caso, basado en** (Thomas, 2010)

El estudio de caso sugiere la triangulación y manejo de protocolos para la recolección y análisis de la información una vez se cuente con el modelo de estudio de caso, para ellos las variables de triangulación forman parte vital de la construcción de los protocolos, seguimiento y consolidación de resultados.

## 8 METODOLOGÍA APLICADA

Como primer paso se hará una caracterización del tipo de caso de estudio a trabajar, para contar con un esquema de trabajo que vincule las variables propias del estudio de caso a analizar. Para el desarrollo de la investigación se selecciona como modelo base el modelo de propuesto por (Jayachandran et al., 2005) *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management*, que servirá como marco de las variables a analizar.

Tomando como marco el modelo anterior, se crean dos tipos de cuestionarios para aplicarlos con las empresas, uno para la empresa proveedora y otro para la empresa cliente. Cada uno de los cuestionarios tiene como objetivo captar la percepción de cada parte respecto a las variables en cuestión. De los anteriores, se realiza una prueba piloto de los cuestionarios con una persona conocedora del tema para probar su claridad y el tipo de preguntas a realizar.

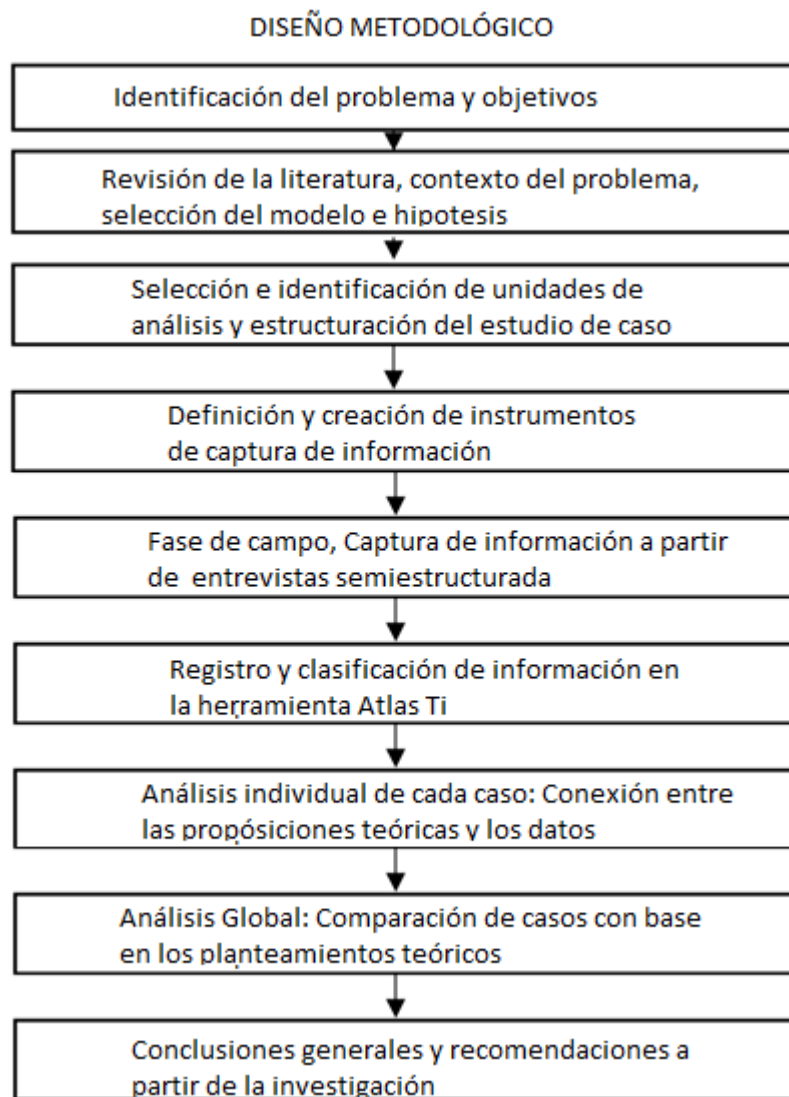
En relación al cuestionario de la empresa proveedora se incluyen preguntas relacionadas con funcionalidades de CRM para evaluar el alcance que ésta tiene. Posteriormente se realiza el primer cuestionario de empresa proveedora al gerente de la empresa, con el objetivo de captar su percepción frente a la situación.

Con ayuda de la empresa proveedora, se contacta a 3 empresas cliente incluidas en el estudio, teniendo en cuenta que sean empresas que hayan mostrado distintos niveles de satisfacción. Se programan visitas con cada una de las anteriores, en las que se llevarán a cabo las entrevistas con personas de nivel directivo que tienen contacto con la herramienta y que conocen del uso de la misma.

Las entrevistas son grabadas y posteriormente transcritas para ser analizadas en el software atlas ti, para lo cual es necesario la creación de códigos de análisis que surgen del modelo seleccionado. Creados los códigos en el programa se procede a codificar las transcripciones con la herramienta, es decir, asociar la información a los códigos previamente creados o a nuevos que pudieran surgir de acuerdo al desarrollo de las entrevistas.

Codificada la información, se analiza para caracterizar las empresas participantes y describir las situaciones que explican los resultados obtenidos en cada

contexto. Finalmente se consolida la información para plantear propuestas de mejora que aporten a la gestión de información relacional en cada caso.



**Ilustración 4 Diseño Metodológico basado en** (Villarreal Larrinaga, 2007)

## 9 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Con la base teórica identificada, se caracteriza el caso de estudio como se muestra a continuación:

Objeto	Propósito	Enfoque	Proceso	
Caso especial o atípico	Intrínseco	Probando una teoría	Múltiple	Anidado
Caso clave	Instrumental	Construyendo una teoría		Paralelo
De conocimiento local	Evaluativo	Dibujando una imagen (Ilustrativo)		Secuencial
	Explicativo	Descriptivo		Retrospectivo
	Exploratorio	Interpretativo		Instantánea (Momentos específicos)
		Experimental		Diacrónica (A lo largo del tiempo)

**Tabla 8 Creación propia basada en** (Thomas, 2010)

La Investigación corresponde a un estudio de caso anidado, cuyo objeto de estudio corresponde a un conocimiento local, pues se analizan empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, pertenecientes a sectores económicos diferentes, que como factor común tienen el haber adquirido una herramienta CRM-H con la empresa Data CRM.

El propósito de la investigación se identificó como explicativo, ya que busca explicar las situaciones y resultados que se obtienen tomando como información base la experiencia de personas pertenecientes a las organizaciones y la base teórica que brinda el modelo de Jayachandran y otros (Jayachandran et al., 2005).

Respecto al enfoque, el estudio toma un enfoque descriptivo de la situación y la comparación entre los casos permite hacer interpretaciones soportadas en la teoría y posibles recomendaciones de mejora.

El estudio de caso, selecciona 3 empresas cliente como participantes del estudio, con un proveedor de software en común, dándole el carácter de múltiple anidado. Así lo anterior se toma una base común para 3 empresas con contextos organizacionales y niveles de satisfacción distintos.

Para el análisis de la situación actual se tomó como base el modelo propuesto por Jayachandran y otros (Jayachandran et al., 2005) “The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management”, bajo la premisa que se hará un análisis de percepción de los actores involucrados. Fueron creados dos cuestionarios (Ver anexos A y B), que fueron revisados y validados con una persona, lo que contribuyó a la eliminación de preguntas redundantes y la mejora de la redacción de otras.

Se entrevistó al gerente de la empresa Data CRM aplicando el cuestionario (Anexo A). Como parte de este cuestionario se le preguntó cuáles de las siguientes funcionalidades son soportadas por el CRM de la empresa, obtenido los siguientes resultados:

Es importante informar, que si bien en la herramienta completa es posible realizar las funcionalidades señaladas, las empresas cliente no adquirieron todos los módulos y en cada caso se da mayor prioridad a unos u otros.

Con ayuda del Gerente y el personal de posventas de la empresa fueron seleccionadas las 3 empresas participantes:

#### **Empresa A:**

La empresa A es una empresa del sector industrial, mediana, que se dedica a la fabricación y comercialización de materiales impermeables. Esta empresa no vende directamente a clientes finales, es decir a consumidores del producto, sino que vende sus productos a 3 tipos de canales: 1. Grandes superficies, 2. Ferreterías, 3. Aplicadores del producto.

Pese a no vender su producto a clientes finales, la empresa cuenta con una estrategia de mercado que consiste en contactar a los potenciales clientes finales y ponerlos en contacto con sus canales, haciendo seguimiento desde la generación de la oportunidad de venta, hasta la aplicación del producto en la obra. Como parte de su estrategia comercial la empresa identificó la necesidad de llevar trazabilidad de sus procesos y de allí surgió la necesidad de contar con un CRM.

#### **Empresa B**

La empresa B es una empresa mediana, dedicada a la importación, comercialización y soporte a equipos de codificación y etiquetado de productos, por ejemplo equipos de impresión de códigos de barras, etiquetado de botellas, etc... La empresa cuenta con socios especialistas en la producción de éstos equipos de los cuales son distribuidores exclusivos. Así lo anterior, la empresa comercializa directamente los productos en un modelo de B2B negocio a negocio, dado que el tipo de producto así lo define.



La necesidad de adquirir un sistema CRM surgió del área de soporte, pues se identificó que los medios utilizados para hacer seguimiento de los registros asociados a clientes y productos (Hojas de cálculo, procesadores de palabra, entre otros) eran insuficientes para las necesidades y volumen de información que se tenía.

### **Empresa C**

La empresa C se dedica a la prestación de servicios de reclutamiento de personal para otras empresas, es una empresa mediana que forma parte de un grupo empresarial que ofrece servicios complementarios, trabaja para empresas de todos los sectores no obstante los sectores que más atiende son: clientes de la industria petrolera, servicios y procesos industriales, cuenta con certificación ISO 9001.

Decidieron adquirir un CRM surgió debido a la necesidad de manejar y centralizar los grandes volúmenes de información de los clientes. En la actualidad son utilizadas algunas de las funcionalidades instaladas, no obstante se encuentra en proceso de migración de información.

Luego de definir las empresas, fueron realizadas las entrevistas con el personal de contacto en cada una de ellas. Cada entrevista fue grabada y transcrita para posteriormente ser codificada. Con el objetivo de realizar el análisis de la información obtenida a través de las entrevistas fueron creados los siguientes códigos en la herramienta Atlas ti:

#### **a. Orientación a las relaciones con el cliente**

- a. Importancia de la retención de los clientes
- b. Incentivos a la construcción de relaciones
- c. Papel de la gerencia
- d. Valor de las relaciones

#### **b. Administración centrada en el cliente**

- a. Calidad de las relaciones como indicador
- b. Coordinación de las áreas en torno al cliente
- c. Incentivos a empleados
- d. La compañía se organiza de acuerdo a los clientes
- e. Los procesos buscan mejorar la interacción
- f. Procesos basados en los clientes

#### **c. Proceso de Información Relacional**

- a. Acceso a información actualizada del cliente
- b. Acceso a información diligenciada por otras áreas
- c. Acceso a información relevante y oportuna para la gestión de relaciones con el cliente
- d. Canales interactivos cliente – empresa
- e. Captura de información a través de la interacción
- f. Comunicación periódica
- g. Contacto regular con los clientes
- h. Distintos canales de comunicación con el cliente

- i. Facilidad de acceso a la información
- j. Fuentes externas de información
- k. Fuentes internas de información de clientes
- l. Información actualizada
- m. Integración de la información de diferentes canales
- n. Integración de la información de fuentes internas y externas
- o. Integración de la información de varias áreas
- p. Recolección continua de información
- q. Unión de información de distintas fuentes
- r. Uso información evaluar valor del cliente
- s. Uso información evaluación comportamiento de retención
- t. Uso información identificación mejores clientes
- u. Uso información identificar canales para llegar al cliente
- v. Uso información perfiles de clientes
- w. Uso información personalización de ofertas
- x. Uso información segmentos de mercado
- d. **Desempeño de las relaciones**
  - a. Mantenimiento de los clientes
  - b. Satisfacción de los clientes
- e. **Dinamismo del entorno**
  - a. Aporte de la tecnología para el sector
  - b. Ideas de producto apoyadas en tecnología
  - c. Preferencias de producto cambiantes
  - d. Tecnología en el sector cambiante
- f. **Intensidad Competitiva**
  - a. Ambiente competitivo
  - b. Competencia por precios
- g. **Tecnología**
  - a. Bases de datos
  - b. Integración de la información y acceso
  - c. Soporte análisis
  - d. Soporte de ventas
  - e. Soporte marketing
  - f. Soporte servicio

La información codificada permitió hacer una caracterización de las empresas, agrupada en las familias de nodos creadas:

El análisis de la primera familia de nodos “Orientación al cliente”, mostró que la empresa A tiene un mayor nivel de orientación al cliente, evidenciado en un enfoque relacional, que se entrelaza en la estrategia del negocio.

*“Entonces a través de esas relaciones lo que buscamos es quitarle la excusa del tema de precios, vale?, Entonces digamos que a lo que nosotros le estamos apuntando es a generar relaciones, el tema de precios descuento, es decir, el tema de precios a punta de precios no es una estrategia, entonces nuestra estrategia es realmente un tema de servicio, que se sientan queridos por nosotros siempre va a ser una constante que es relativamente fácil de manejar, si necesitas un descuento te hago un, que se sientan que estamos pendientes de ellos.”*

Adicionalmente, la empresa A realiza actividades de mantenimiento de las relaciones:

*“En el de ferreterías digamos que lo que queríamos era generar momentos de verdad, momentos de impacto, excusas con las cuales la fuerza comercial iba a atender a la ferretería, sin que lo aburrieran diciéndole, vengo acá a visitarlo o vengo a mirar inventario o vengo a que me monte un pedido, sino que nos inventamos unas excusas, que lo llamamos momentos de verdad y eso fue un desarrollo especial que se hizo para el CRM, donde el automáticamente bota diferentes momentos de verdad”...” Entonces tú tienes que hacer son estrategias para fidelizar al cliente y es cómo: uno son con promociones, y otro, a lo que le apuntamos nosotros es a fidelizar clientes por relaciones públicas, generar confianza, es la cara del santo hace el milagro, entonces que lo vean a uno, capacitar la gente”.*

Por su parte, en la empresa B, se identifica el menor nivel de orientación al cliente de las 3 empresas, si bien la persona entrevistada manifiesta: *“Nosotros queremos relaciones a largo plazo y está en nuestra misión y nuestra visión, obviamente pues queremos vender, pero las relaciones a largo plazo es lo que en el fondo queremos con los clientes, porque el vender no es solamente una ocasión, sino es asegurar que el cliente esté tranquilo con lo que nosotros estamos ofreciendo y a ese punto es que nosotros hemos querido llegar con ellos”,* dicha orientación no está soportada en una estructura clara de incentivos:

*“¿Se genera algún tipo de incentivo?”*

*No, forma parte de la operación, creo que todos, eee... pues la empresa B, se ha caracterizado por que si a la empresa le va bien, los empleados siempre van a recibir algo positivo. Si, acá es una empresa que no escatima en que la gente esté bien y pues eso se ve reflejado en que todos queremos que el cliente también esté bien, porque dependemos definitivamente de los clientes. Entonces hay unos años que se generan unos incentivos, otros no, la gerencia es la única que dispone de esas cosas, pero creo que para todos está claro el objetivo final y la repercusión que tiene que el cliente esté tranquilo en el beneficio personal y profesional, creo que está claro”*

En relación a la proporción de contratos a largo plazo la persona entrevistada manifestó: *“Si, nosotros tenemos clientes con contratos y clientes también sin contratos, pero el tipo de producto hace que la relación se vuelva o a muy largo plazo o si el cliente no está contento, nunca nos vuelve a comprar”.*

La empresa C muestra al igual que la empresa A, un alto nivel de orientación al cliente, orientación que es justificada, en parte por tratarse de una empresa de servicios, como se muestra en la siguiente cita, respuesta a la pregunta “¿cree que es importante mantener las relaciones a largo plazo con los clientes?” *“Por supuesto, claro que sí porque más en este negocio donde nosotros no generamos una recompra permanente sino que nosotros generamos un contrato con un cliente a largo plazo, entonces el lograr tener una relación permanente con ellos, que estén a gusto con nosotros, poder atender los requerimientos de manera efectiva hace que el cliente dure con nosotros y podamos extender el contrato a más largo plazo, entonces es súper importante”*.

Similarmente, se encontró que los incentivos a la construcción de relaciones y el valor de las relaciones es un aspecto que se toca más a menudo que en las otras dos empresas y arroja un mayor de asociaciones en lo códigos correspondientes, respecto al papel de la gerencia en el proyecto CRM, el entrevistado manifestó: *“La gerencia siempre ha estado al lado de nosotros, pendiente de que se haga bien, pendiente que sea bueno y promoviéndolo para que entre bien en la compañía, que lo adopten, que todos lo acojan y que lo utilicen principalmente”*.

Respecto a la segunda familia de códigos “Administración centrada en el cliente”

En la empresa A se muestra una interacción importante entre los niveles superiores de la organización y las personas que tienen contacto directo con los clientes:

*“la gerencia es la encargada de dar directrices y planteamientos estratégicos y las fuerzas de venta son los que nos cuentan la realidad del día a día, toman la fotografía, pero la gerencia no sabe de esa fotografía si no se la cuentan, entonces realmente la gerencia no funciona sola, sino funciona como equipo. La fuerza de ventas le retroalimenta a la gerencia en el sentido de cómo está hoy en día las condiciones, tenemos competencia, no tenemos competencia, estamos mal de precio, estamos bien de precios, si y sobre esa retroalimentación, sobre esa fotografía, es que la gerencia ya toma directrices, hagamos esto, no hagamos esto, inventémonos una campaña, o entró competencia”*

Lo anterior muestra como a partir de la información que se obtiene del cliente son generadas directrices para la organización y soporte a la toma de decisiones en distintos niveles. Similarmente la empresa habla de iniciativas empresariales y funciones que han surgido a partir de necesidades del cliente:

*“Entonces en ese tema de oportunidades ahí es donde nos volvimos con una cabeza de especificación, que es como una punta de esa lanza, va a buscar oportunidades, va a cazar los negocios, va a especificar, va a hablar con las constructoras, va a hablar con los diseñadores, va a buscar oportunidades, especifica ese producto, digamos todo*

*nuestra portafolio de productos y ya ahí si se lo pasa a un canal para que ese canal, para que ese canal trabaje”*

No obstante lo anterior, no se identifica por parte del entrevistado una relación de CRM con otros procesos:

*“¿Cree que la implementación del CRM afecta a otros procesos de la empresa?”*

*- No para nada, son procesos totalmente... o por lo menos esa ha el propósito de la implementación nuestra el CRM siempre ha sido una herramienta complementaria, que ha funcionado en paralelo a todos los sistemas que tenemos”*

En la empresa B, se identifican algunos inconvenientes de comunicación entre las áreas:

*“Nosotros en la experiencia nuestra, arrancamos por servicio técnico, porque el área comercial y el área operativa siempre están muy ligadas, el no tener nosotros como servicio técnico información al día, al día a día para poder cerrar un proyecto, para poder mostrar qué hemos hecho, qué cosas se han ganado nos estaban generando problemas con el área comercial, porque nos demorábamos entregando informes, porque a veces no se entendían las cosas en los reportes de servicios”*

Similarmente se manifestó que el CRM es usado solamente por una de las áreas y por ende cuando se hace necesaria la comunicación con otras áreas se debe recurrir a personal intermediario que distribuye la información:

*“... qué hemos intentado hacer, agregarle al CRM un cuadro o un rubro o un link que se llama pendientes, cuando vemos que algo está pendiente se incluye y se comunica a la persona externa o del área diferente que sea para que ayude a gestionar, eso lo que tenga que ver con servicio técnico, el resto ya lo manejamos ya sea por mail o hablando.*

*-¿Pero las personas de las otras áreas no consultan el CRM en esos casos?*

*- No, tenemos 3 coordinadoras, o 3 personas que se encargan de dividir la información, por áreas a nivel nacional, y ellas seleccionan todo lo que esté pendiente que sea de solución de otra área. Así que ellas son como un filtro para comunicar a los demás qué tienen pendiente y qué necesito de él para que yo pueda terminar mi pendiente, pero eso es en el CRM, lo que quede registrado. En resto pues ya cada uno verifica con la persona que le corresponde solucionar, así que por ahora como te digo, no todos tienen acceso”.*

Lo anterior evidencia que actualmente no se cuenta con una estructura funcional de la empresa centrada en el cliente y que la iniciativa de CRM corresponde a un área particular, en este caso soporte técnico.

En la empresa C, su estructura funcional muestra que las áreas se organizan entorno al cliente, pues se parte de la necesidad de personal que se tiene y se sigue el ciclo de vida de los empleados que serán contratados, incluso una vez se encuentran en las empresas o dejan de formar parte de ellas:

*“Nosotros tenemos varios sistemas, generamos encuestas tanto al ingreso como al retiro de los trabajadores en misión, si hablamos del tema de los trabajadores en misión; donde primero somos evaluados de cómo fue el proceso de ingreso en la empresa, entonces si fue bien atendido, si los tiempos en el proceso de contratación fueron buenos, si los psicólogos y los trabajadores en general que estuvieron de cara a ellos fueron amables, les dieron la información pertinente, fueron transparentes con la selección, que no hubo tráfico de influencia para buscar personas de su conveniencia, cómo se sintieron en las instalaciones, si son adecuadas, si se sienten cómodos en las instalaciones, si confían en la compañía, esa es una parte que es la manera como lo medimos, la otra es una encuesta que hacemos al retiro, entonces el trabajador cuando se retira nos cuenta un poco dentro de la encuesta cómo fue ese proceso de salida: si se sintió bien en la empresa cliente, si sí le cumplieron, todo el tema de servicios, si lo atendieron bien, si lo atendieron a tiempo, si se siente a gusto con lo que legalmente se le debe pagar, eso a cuanto la medición”*

Similarmente se manejan planes de bienestar:

*“adicionalmente para aportar a que eso ocurra hacemos programas de bienestar, igual trabajamos de la mano con las empresas cliente para que los trabajadores se sientan a gusto, no solamente que van, trabajan y eso una relación simplemente laboral sino que también puedan ver que las dos empresas se preocupan porque estén bien, hacemos brigadas de salud, eventos en temas de bienestar como: celebración de días especiales o semanas de juegos, cosas donde los trabajadores se sientan cómodos y que también apuntamos a que sean cosas que dependiendo de la empresa cliente, dependiendo del tipo de trabajadores que estén en esa empresa puedan tener beneficios que sí sean buenos para ellos dependiendo de sus propias necesidades, hacemos ferias de vivienda, tenemos diferentes aliados como la Caja y otras empresas que nos apoyan, entonces hacemos brigadas donde les mostramos cómo pueden acceder a vivienda, hay algunos beneficios de descuento por nómina, tenemos alianzas con Bancolombia etc.; buscamos mucho tener diferentes aliados, estudiar qué es lo que quieren los trabajadores, qué es lo que les puede aportar para tener mejor calidad de vida y trabajamos en eso permanentemente con todas las empresas”*

Respecto a la coordinación de las áreas se cuenta con un sistema de actas que son comunicadas a los demás en caso de tratarse información que implique a distintos actores de la empresa:

*“Dependiendo del tipo de proceso hay una cadena de abastecimiento, un proceso interno que ya está definido, pero cuando se generan inconvenientes se retroalimentan entre jefaturas, entre los jefes o dependiendo del tamaño de la importancia de los inconvenientes o sino entre las personas que manejan específicamente el procesos que fue afectado; se retroalimenta vía correo electrónico, llamadas... Yo puedo ir como jefe comercial a una reunión de seguimiento con un cliente y aparece que hay inquietud en un*

*tema de reclutamiento, por ejemplo y a la vez se tratan algunos temas comerciales, entonces estamos adecuando que ese es uno de los procesos que estamos manejando - nosotros generamos actas que ya están funcionando- genero mi acta y automáticamente se genera una alerta con darle un check, que informe al jefe del otro proceso que es este caso sería en el ejemplo "selección" indicándole: "mire, consulte esta acta que hicimos, yo soy comercial, hice una reunión con el cliente y el cliente tiene una duda con este tema" y en el acta queda la información, entonces no es necesario que vaya toda la empresa a la reunión sino que con una persona que fue para la reunión de su proceso, obtuvo información de otro proceso y lo re tramitó de manera inmediata para que pueda atender ese requerimiento y despejar la duda o la inquietud. Entonces eso agiliza los procesos"*

Como aspecto a tener en cuenta para la familia de módulos, en ninguna de las 3 empresas se cuenta con métricas claras de la medición y seguimiento de las relaciones con el clientey por ende no hay un sistema de incentivos que esté enfocado en ello. En la empresa A, los sistemas de incentivos se basan en los niveles de ventas, en la empresa B, como ya se mencionó no existe una estructura de incentivos específica y en la empresa C, se realizan mediciones de resultados, basados en la percepción de los clientes, pero no se hace seguimiento o medición de las relaciones generadas.

La tercera familia de códigos "Proceso de Información Relacional" es la más extensa de todas, pues vincula 24 códigos como parte de su construcción. A partir de las entrevistas se puede abstraer la siguiente información:

Dentro del proceso de información relacional, es tenido en cuenta el uso que se le da a la información. De acuerdo a la información obtenida, la empresa A muestra un mayor uso de la información:

*"Comenzamos a hacer una serie de cruces de información a ver en qué estamos fallando o qué tenemos que fortalecer, estamos cortos en especificaciones o estamos generando una tasa de conversión versus especificación de ventas muy alto, eso quiere decir que en poco tiempo nos vamos a comer todo lo que tenemos en la bolsa de especificaciones, entonces tenemos que especificar más negocios o estamos especificando muchos pero pocos estamos concretando en ventas, eso es lo que comenzamos a analizar"*

*"Como lo tenemos en el CRM sabemos que es una constructora, que fácilmente al mismo tiempo está haciendo 5 edificios y cuando está haciendo 5 edificios está diseñando a nivel de planos otros 3 más. Entonces ya se vuelve en un tema de mantenimiento, no solamente voy a visitar la obra, pues obviamente para garantizar la venta, pero también voy a visitar al diseñador del proyecto, al que está haciendo el presupuesto del próximo edificio, entonces se vuelve una cuenta, más que un cliente."*

En la empresa B el uso de la información se usa para la generación de informes de servicio producto de la operación, que representa el soporte de las actividades realizadas:

*“La información que está en el CRM es útil para soportar las actividades nuestras. Creo que si uno siempre va donde alguien a mostrar, pues limpiamente como lo genera el CRM, qué se ha hecho, qué falta, qué está pendiente, en qué te habías comprometido tú, en qué me había comprometido yo y logramos mostrar eso de forma resumida y ordenada, eee... ahí está todo lo que nosotros necesitamos. Yo sé que el sistema lo tiene, pero en el fondo, para poder llegar a ese punto, no se ha podido”*

Las anteriores citas muestran uso de la información como parte de las métricas y análisis de la operación comercial y a nivel de mantenimiento de clientes.

En la empresa C aún no hay un uso claro de la información, debido a que se están cargando datos al sistema y por ende se limita a la consulta por parte de las direcciones: *“Algunas jefaturas lo están utilizando para agendar sus citas, para agendar seguimientos de cliente pero por ejemplo nosotros generamos carpetas cliente con todos los convenios y todos los compromisos adquiridos con los clientes y las carpetas son gigantes tienen: contratos, formatos, requerimientos específicos del cliente, de limitaciones de cómo debe ser el reclutamiento, que se incluye que no se incluye, que se paga que no se paga; entonces todo eso se está metiendo en CRM, entonces para ciertos procesos sí se está utilizando pero solamente las jefaturas que es para agendar sus citas, para generar actas de visita y que la gente las puedo revisar pero para la consulta de información falta ese proceso, cargar toda la información que tenemos del cliente por carpeta en el CRM ya que se pueda consultan con confiabilidad”*.

Respecto al acceso y facilidad a información relevante y oportuna, los entrevistados expresaron:

En la empresa A, acceder a la información es *“Relativamente fácil, es decir, primero nadie está contento con lo que tiene, entonces primer punto. Segundo punto, en el CRM lo podemos ver en los celulares, por más que nosotros le tenemos un pan de voz y de datos a los teléfonos, para que sirvan de módems a los portátiles, pero la idea es que también en sus portátiles puedan acceder al CRM, tenemos problemas con que se está colgando la página a nivel de los celulares, entonces están registrando la información y se cae, se cuelga, se vuelve súper lento, digamos que ese es como el problema que se ha estado teniendo, pero si digamos que si lo conectan como modem y lo ven desde el computador les carga sin problema”*. Se identifican algunos problemas técnicos para el acceso a la información.

La empresa B indicó: *“mmm... pues es fácil, pero hay que tener... ósea es fácil diligenciar la información en el CRM, pero encontrar algo como cada uno lo necesite... implica capacitación y buen uso de la herramienta previo”*, similarmente *“yo espero, la verdad es una expectativa, que a futuro yo pueda sacar los informes ordenados, porque en este momento, si yo entro a un equipo que ha tenido mucho movimiento, a mí me aparecen muchos reportes de servicio, pero me toca empezar a*



*organizar la información. Entonces tiene que existir la herramienta que permita bajar todo eso de manera ordenada, para poder como llevarle un control a esa información. Porque no estaría bien, que tuviera que entrar a reporte de servicio por reporte de servicio a ver qué es lo que dice para poder tomar decisiones".* A partir de lo anterior se identifican inconvenientes en el acceso a la información por parte de los usuarios.

El entrevistado de la empresa C, respondió ante la pregunta de si es fácil acceder a la información de los clientes:

*"No, por eso se está utilizando el CRM; como hay tantos procesos, centralizar la información era un poco complicado entonces el proceso de comunicación era por teléfono con otras áreas para confirmar si sí o no eran los procesos que se habían pactado pues porque cada quien maneja su propio proceso pero hay otros procesos que tienen incidencia en los requerimientos del cliente, que en mi proceso no controlo pero que me toca estar consultando o en un caso específico estarlo consultando. De allí la ayuda del CRM para centralizar la información y no tenga que estar que estar averiguando sino que yo en el CRM ya tengo la información de primera mano".*

En las empresas A y B se afirma que la información del sistema se mantiene actualizada, por su parte la empresa C, manifestó que actualmente la información no se encuentra actualizada, pues se encuentran en proceso de cargue de datos con la empresa proveedora y por tanto no se podría hablar de un sistema con información actualizada. El sistema cuenta con niveles de acceso, de acuerdo a los perfiles que estén accediendo, y un administrador del sistema, lo que permite regular el uso de la información, por tanto esta característica se extiende a las tres empresas.

Parte del proceso de información relacional contempla la posibilidad de vincular y acceder información de distintas fuentes, áreas o sistemas al respecto los entrevistados dijeron:

En la empresa A *"Acá digamos que partimos de que particularmente para el canal de almacenes, el de ferreterías, intentamos, fusionar, o poner a interactuar el CRM con Helisa, que es nuestro software contable, pero nunca pudimos. Son dos mundos aparte, lo único que hacemos es que la asistente comercial, todos los viernes o todos los lunes... un día a la semana carga toda la facturación a cada uno de los ejecutivos comerciales, para que sepa cómo están sus clientes".* Respecto a la vinculación de fuentes externas de información *"Digamos que si inicialmente partimos de unas bases de datos, que en X momento decimos vale la pena tenerla, pero como la gente está en la calle, esa es su labor, es permanentemente estar buscando nuevos clientes, nuevas oportunidades y eso es un gran levantamiento de bases de datos que lo tenemos nosotros propiamente",* la información de las bases de datos es cargada en el sistema CRM.

En la empresa B, la información de cada área se maneja de forma independiente, ante la pregunta *¿La información que se encuentra allí es diligenciada por una sola área o hay diferentes áreas que complementan la información?*, la persona entrevistada respondió:

*“A hoy solamente somos nosotros, servicio técnico y este mes arrancó producción, pero no tiene que ver una cosa con la otra...” Cada uno se está manejando independientemente, aunque me supongo yo que habrá un momento en que todo va a quedar integrado, pero cada uno va a tener injerencia en ciertas cosas.”* Similarmente se preguntó si se manejaban otros sistemas, obteniendo la siguiente respuesta: *“Se maneja el SIGO, pero los chicos técnicos no tienen nada que ver con eso, de pronto algunas administrativas de acá lo hacen, pero no. Nosotros como que cada sub área tiene como sus programas”*.

En la misma línea, la persona entrevistada mencionó lo siguiente: *“Otro aspecto por mejorar, es que cuando empezaron a implementar el tema con producción, a mí personalmente me dio la impresión que nunca hicieron como un... como que verificar si lo que iban a implementar en el otro lado nos podría estar afectando a nosotros. Personalmente nunca me imaginé que fuera a pasar, lo vi como muy independiente, pero ellos empezaron a hacer cosas que empezaron a generar consecuencias en lo que ya estaba montado”*. Se identifican problemas con la integración de la información, a la vez que se muestra la necesidad

En la empresa C, cuenta con información centralizada de los clientes: *“esa carpeta de cliente tiene todo: contrato, lo que ellos requiera, dentro del contrato están todas las especificaciones de qué se requiere, qué se paga adicional, qué no se paga adicional, todos los compromisos con el cliente y así se genera como carpeta y ahora con el CRM, se genera la carpeta porque es obligatorio tener el soporte físico pero también se carga al CRM para que sea de conocimiento público controlado porque la idea es que no todo el mundo tenga la información de los clientes porque es información confidencial pero sí las personas que requieran esa información”*.

Respecto a la integración de la información del CRM con otros sistemas: *“hay un sistema general que se llama SUE si no estoy mal, que tiene varios módulos: hay uno que es para el tema de reclutamiento donde está toda la información de reclutamiento de los trabajadores, cuántos trabajadores ingresan, qué salarios y todo ese tema. Hay otro que es el sistema completo pero tiene módulos, ese es uno; el otro es de tesorería, el otro es de contabilidad”... ¿Está ligado de alguna forma? “No, con CRM no. Con CRM físicamente no” ¿Sería conveniente? ¿Cree que en algún momento un área puede necesitar de la información de otra? “No, no porque en SUE ya está filtrada la información que es necesaria compartir, no es necesario que todos compartan toda la información, digamos que en CRM está compartida la información más importante pero no están ligadas tecnológicamente sino que se ligaría de manera manual, general un informe; vuelvo al ejemplo de facturación, cuanto factura el cliente, lo envían a una base de datos y se carga a CRM para consulta pública.”*

En relación a la integración con otras fuentes, el entrevistado manifestó, ante la pregunta *¿La información de las fuentes externas como la página y los sistemas se relacionan o*

están ligados de alguna forma?: *“Técnicamente no, pero se hacen informes de servicio y de los canales pues para ver cómo ha funcionado el canal y qué tipos de requerimientos o qué tipo de temas se están tratando por los canales pero no están ligados tecnológicamente entre sí”*.

Respecto a la integración de la información, en general en las tres empresas existen oportunidades de mejora, ya que hoy en día no se vincula información de otras fuentes de información como redes sociales, páginas web y demás asociadas que pudiesen aportar para su gestión.

El manejo de medios de comunicación y canales de interacción con el cliente forma parte de los aspectos que construyen un apropiado proceso de información relacional. Las personas entrevistadas manifestaron lo siguiente, para cada una de las empresas:

En la empresa A respondió ante la pregunta de si contaban con canales de interacción con el cliente, además de los vendedores: *“Sí, digamos que tenemos una página de internet, un triple w donde están todas las fichas técnicas, toda la información de los productos, detalles constructivos, toda la información de los productos está colgada en la red, está completa, por ese lado y hay un link de contáctenos, aparte de esto está el PBX, están todos los vendedores en la calle, con sus tablets con sus celulares, todo para que puedan dar una solución rápida”*. No obstante, el principal medio de interacción son los vendedores y la estrategia se basa en la captura de información a través de la interacción, como lo expresó el entrevistado *“Entonces digamos que a lo que nosotros le estamos apuntando es a generar relaciones, el tema de precios siempre va a ser una constante que es relativamente fácil de manejar, si necesitas un descuento te hago un descuento, es decir, el tema de precios a punta de precios no es una estrategia, entonces nuestra estrategia es realmente un tema de servicio, que se sientan queridos por nosotros, que se sientan que estamos pendientes de ellos”*.

La empresa A mantiene interacción constante con los clientes, apoyada del sistema de “momentos de verdad”, *“En el de ferreterías digamos que lo que queríamos era generar momentos de verdad, momentos de impacto, excusas con las cuales la fuerza comercial iba a atender a la ferretería, sin que lo aburrieran diciéndole, vendo acá a visitarlo, vendo acá a visitarlo o vengo a mirar inventario o vengo a que me monte un pedido, sino que nos inventamos unas excusas, que lo llamamos momentos de verdad y eso fue un desarrollo especial que se hizo para el CRM, donde el automáticamente bota diferentes momentos de verdad”*.

En la empresa B los medios de interacción con el cliente son los siguientes, además de la página web, de acuerdo a lo manifestado por la persona entrevistada: *“todo se maneja por mail, o cualquier necesidad siempre es por mail. Entonces lo que hemos tratado es de incentivar un poco la comunicación de las necesidades por intermedio de las personas que te comento y ellas se encargan de dar vía libre en lo que necesiten, en la parte técnica, en la parte comercial pues hay otro canal, pero todo es mail”*. Similarmente, ante la pregunta de si la información obtenida con la interacción se registraba en el sistema la respuesta fue la siguiente *“No, en este momento no”*.

Ante la pregunta de si contaban con medios de interacción con el cliente, la persona entrevistada en la empresa C respondió: *“Sí, nosotros manejamos obviamente correo electrónico, pagina web donde hay un módulo donde ellos pueden consultar algunos temas de los procesos sin solicitarlos entonces ellos se login con un código, ingresan esa información y la pueden consultar; correos y pagina web principalmente y manera presencial teléfonos, correos”,* adicionalmente manifestaron ante la pregunta de si la información obtenida con los medios mencionados generaba algún tipo de beneficio para la organización: *“Sí porque adquirimos o tenemos la posibilidad de tomar las percepciones del cliente y poder generar acciones que mejoren los procesos como tal la relación con ellos”*. Similarmente se maneja la interacción directa con diferentes personas de la empresa, de acuerdo al servicio que sea requerido.

De acuerdo a la teoría, el dinamismo del entorno es un factor que influye en el desempeño del proceso de información relacional. Así lo anterior, las personas entrevistadas manifestaron lo siguiente:

En la empresa A ante la pregunta *¿Cree que en el sector en el que ustedes están las preferencias de producto cambian rápidamente,* el entrevistado respondió *“Si, lo que sucede es que hay mucha competencia, digamos que hace unos 7 años se podía decir que en el tema de impermeabilización había unas 6 compañías, no más, hoy en día son... son muchos factores: la crisis económica de Europa, donde muchas empresas de buenos productos están y actualmente están quietas, están paradas, están buscando cómo vender en otros mercados. Entonces hoy en día tenemos empresas italianas, francesas, españolas, de todo tipo, llegando acá a ofrecer productos, tenemos un vecino, que tiene una trayectoria de tema de mantos bituminosos, que son de asfalto, que es Venezuela con una crisis económica bastante grande, con una tasa de conversión de peso versus el bolívar que es muy fuerte, totalmente abismal, donde en contrabando es más atractivo, en donde encuentras productos venezolanos a menos de la mitad del precio, ni siquiera al costo”*.

Similarmente el entrevistado considera que la tecnología es importante en el sector *“Digamos que la tecnología, simplemente el tener un celular con plan de vos y de datos, que tú puedas consultar desde tu mismo celular el tema de registro del CRM o registrar los datos, que el mismo celular te esté informando que tienes 2 citas en tal sitio, que tienes que hacer tal visita o quedaste de llamar a tal persona, en tal momento, que no tengas que estar en tu oficina, sino que tú distribuyes tu tiempo, porque aquí medimos es por resultados y no por un horario como tal. Eso es lo que no lo permiten todas estar herramienta, el tener un portátil donde puedan en cualquier lado conectarse y esperar una cotización, que no tengan que esperar hasta llegar a la oficina o hasta llegar a la casa finalizando el día, que le puedan responder el mismo día al cliente”*.

Por su parte, en la empresa B, las preferencias de producto no varían considerablemente debido a que se manejan productos tipo maquinaria de larga vida útil y por ende la

decisión de compra del cliente se mantiene durante periodos extensos. ¿En el sector en el que ustedes están, o que sus clientes están, las preferencias de producto cambian rápidamente? *“No, no porque finalmente los equipos... ósea cuando un cliente toma una decisión de comprar un equipo, sea de nosotros o sea de la competencia nuestra es una inversión, que no le va a permitir en el corto plazo decir, no ya no quiero este sino este. Puede ser que él tome una decisión de una futura compra, teniendo en cuenta... dependiendo de cómo le fue con la primera”.*

Ante la pregunta de si a partir de la información se pueden llegar a generar nuevos productos, así sea de servicio o de producto, la persona entrevistada respondió: *“mmm... potencial de uso de esa información... Si... pues a nosotros... a nosotros nos ha servido para poder comunicar más rápidamente las necesidades que salen cuando un técnico esta con un cliente. Si, antes no teníamos como dónde centralizar esa información, entonces si un técnico está donde un cliente y él le dice: “mire es que necesito, o me va salir un proyecto de no sé qué”, él de inmediato alimenta en el sistema y lo deja como un pendiente para que alguien lo gestione. Entonces como que esas herramientas nos han ayudado a identificar eso, que antes al técnico de pronto se le olvidaba mandar el email o no lo veía tan importante, pero hemos querido como implementarlo ahí. Nuevas cosas que puedan salir de esa información... no, realmente lo único es el poder soportar qué ha pasado con los equipos, eso da mucha tranquilidad al cliente para de pronto, futuras compras”*

En la empresa C, ante la pregunta ¿las preferencias de los clientes son cambiantes?, el entrevistado respondió: *“Sí, nosotros manejamos como te cuento, diferentes tipos de empresas cliente y cada empresa tiene su requerimiento totalmente diferente, entonces si son empresas del mismo sector y hacen lo mismo, al interior tienen conceptos y enfoques diferentes, entonces sí son diferentes y son cambiantes dependiendo del tipo de negocio; muchas empresas de nosotros trabajan por proyectos entonces no es lo mismo el proyecto que tengo hoy al proyecto que tengo mañana, los requerimientos pueden cambiar”.*

Respecto al valor de la tecnología para el sector, el entrevistado respondió: *“Permite que los procesos sean mucho más rápidos, eso es lo que se requiere, que sean más rápidos, más transparentes y más eficientes, y que el cliente note agilidad, eso es lo principal”.*

En las tres empresas se reconoce el valor de la tecnología en cada sector, enfocada principalmente a la gestión de la información y el tema de trazabilidad. Por otra parte las dinámicas de sector son distintas y en el caso de las empresas A y C incentiva la adaptación a nuevas necesidades de los clientes, provenientes de las dinámicas de entorno. En la empresa B se identifica mayor pasividad en relación a dinámica del sector, explicado principalmente por el tipo de producto que es comercializado y por la dependencia en innovación de los socios creadores de productos.

En el grupo de códigos correspondiente a la intensidad competitiva, las opiniones de los entrevistados se expresan a continuación:

En la empresa A se identifica un ambiente altamente competitivo y una coyuntura económica que tiende a la competencia por precios de forma intensa: *“Tenemos un tema de contrabando fuerte que entró por Venezuela, entonces nos cuenta que entraron dos contenedores llenos de mantos de la competencia y están regalando el producto, rápidamente entonces con la gerencia decimos hagamos esto, generemos barreras de entrada...”*.

En la empresa B, la información indica que es un mercado con pocos competidores y no se encontró información que permita inferir el valor del tema de precios como factor competitivo: *“No somos muchos los competidores, pero si una decisión de compra del cliente depende mucho de lo que pase después de haber comprado o de haber tomado la decisión, así que si un cliente decide cambiarse de marca es porque le ha ido muy mal, con el servicio posventa. No es fácil tampoco como que diga ya no quiero este sino que me voy con este, porque tampoco son muchos, en el mercado para tomar la decisión y el valor de los equipos no es tampoco mínimo para decir que lo pueden hacer fácilmente”*.

En la empresa C no se encontró información asociada al entorno competitivo.

De acuerdo al modelo, el uso de las tecnologías CRM potencializan el efecto que el proceso de información relacional pueda llegar a tener en el desempeño de las relaciones con los clientes.

En la empresa A la tecnología CRM, de acuerdo al entrevistado tiene como principal función la trazabilidad *“Hacer trazabilidad, es como lo que resume todo, cuando hablas de trazabilidad pues si es bastante amplia la palabra y la idea es eso, la idea es en el módulo de almacén es hacer trazabilidad sobre qué es lo que está haciendo la gente en la calle, estos son vendedores que salen de acá a las 8:00 a.m. y no los vemos hasta el siguiente día o no los vemos en toda la semana.*

*Entonces la idea es que en tiempo real, ellos tienen unas tablets, unas tableticas en donde tienen el CRM y ellos registran la información, al registrar la información nosotros tenemos un monitoreo que efectivamente están trabajando, están haciéndole seguimiento a sus clientes, están en tal sitio, están en tal lado o en tal otro, qué cosas están pendientes por un lado”* *“Por la parte de lo que te digo ya la fuerza de venta de especificación, es lo mismo es su agenda, es poder hacer trazabilidad cuántas oportunidades se están generando, cuántos negocios tenemos pendientes, que negocios hemos perdido, qué negocios no hemos perdido, cuánto tenemos en una bolsa grande oportunidades que hay que trabajarlos para completarlos”*.

Llevado a términos de funcionalidades de CRM, la empresa tiene enfocado el CRM al soporte de ventas y soporte de análisis, el primero permite registrar la información de los clientes y oportunidades de negocio y el segundo brinda información de análisis de la operación que sirve como base de la toma de decisiones para la empresa.

En el caso de la empresa B, el CRM fue adquirido como iniciativa del área de soporte técnico, por ende las funcionalidades usadas está más enfocadas al soporte de servicio. *“Así que cuando un cliente necesite saber, ellos por naturaleza no son muy juiciosos en guardar esas cosas, así que si nosotros podemos ayudarle, llevándole la historia de lo que ha pasado, recordándole que ya va a ser hora de hacer algún adicional para que los equipos le funcionen mejor, o para que le dure un poquito más, todas esas cosas, vienen definitivamente de la información. Y no teníamos un lugar donde pudiéramos empezar a acumularla de una manera ordenada y el CRM si nos cubrió esa necesidad, así que ahorita. Desde que el equipo llega acá en importación se le abre una hojita de vida y empiezan a pasar cosas con él, cada 5 años cundo yo entre ya voy a tener un historial importante para poder hacer análisis de cosas, eso es, yo creo”*

En el caso de la empresa C el CRM fue adquirido con el objetivo de: *“hacer más fáciles los procesos pues nosotros tenemos muchos procesos. La idea del CRM era en una parte para acceder a la información de los clientes de manera histórica y hacer seguimiento a los requerimientos del cliente para que toda la empresa tuviera más asequibilidad a la información y para mejorar los procesos de búsqueda de clientes también de búsqueda de mercado para hacer seguimiento a los requerimientos del cliente, para tener un histórico y para mejorar los procesos en general”*. Así lo anterior, cuenta con las funcionalidades de soporte servicio y soporte análisis.

En las empresas A y B, se hallaron comentarios en relación a inconvenientes técnicos de la herramienta. En la primera, la persona entrevistada manifestó: *“Tenemos problemas con que se está colgando la página a nivel de los celulares, entonces están registrando la información y se cae, se cuelga, se vuelve súper lento, digamos que ese es como el problema que se ha estado teniendo, pero si digamos que si lo conectan como modem y lo ven desde el computador les carga sin problema”*.

En el caso de la empresa B, se identifican problemas técnicos, pero adicionalmente la necesidad de generar capacitación en el sistema y la promoción de una cultura tecnológica a nivel organizacional, que impulse el uso de las tecnologías de información potencializando su uso. La persona entrevistada manifestó: *“El sistema si genera muchas cosas, yo he visto y a veces hago el ensayo y me toca borrar porque puede ser que haya tocado algo que me dañe otra cosa, así que intento lo menos posible manipularlo yo, pero si veo como retraso en esa parte. Igual cuando a veces nosotros hemos hecho roles de personas, o de funcionarios que pueden hacer hasta cierto punto ciertas cosas, también hemos tenido problemas con esa implementación”*

*“Yo sé que la herramienta tiene muchas cosas para hacer positivas, pero nos falta conocer mucho y tampoco ha existido por parte de los proveedores como en el decir, vamos a hacer... continuar viendo qué se necesita, para ir generándoles más soluciones. Entonces hemos tenido como que, los que..., dependiendo de lo que vamos necesitando ver cómo lo podemos ir sacando”*

*“En este momento nosotros hemos tenido que registrar más información diferente al CRM, física. Ósea, qué nos ha pasado o qué obstáculo encontramos: En la parte de*

*servicio técnico, antes un técnico iba, hacía su labor, diligenciaba el reporte y hacía firmar al cliente la aceptación de lo que estaba reportando en su reporte de servicio. Nosotros cuando implementamos el CRM, asumimos que no íbamos a necesitar más, porque ya el CRM tiene todo lo que tenía el reporte. Sin embargo, cuando empezamos a hacer eso, los clientes empezaron a rechazar los reportes de servicio, por no tener su evidencia física de haber aceptado lo que estaba pasando. Así que nos ha tocado complementar, definitivamente, y no eliminar, así que diligenciamos dos reportes de servicio”*

Respecto al desempeño de las relaciones, las opiniones de los entrevistados mostraron lo siguiente:

*Empresa A: “El tema de satisfacción no necesariamente está amarrado al CRM, el CRM digamos que tú haces un mantenimiento, tienes más excusas o motivos para que no se te olviden las cosas, excusas o motivos para ir a visitar el cliente, pero a nivel de satisfacción no te lo mide el CRM o por lo menos nosotros no lo utilizamos. Para eso nosotros hacemos encuestas de satisfacción, clientes incognitos, cada x tiempo, para mirar, efectivamente cómo está el tema de satisfacción, qué debilidades, qué fortalezas, qué tenemos que mejorar. Digamos que por planes y por consejos de calidad es una vez al año que hacemos una encuesta de satisfacción del cliente, normalmente finalizando año y sobre eso pues se toman correctivos y lo mismo el cliente incognito que es simplemente, digamos que con un tema de espionaje, por decirlo así, pero con nuestra misma gente a ver cómo responden si se saben bien los argumentos, si le cotizan a uno los productos de nosotros o cotizan los productos de la competencia, digamos eso es un tema relacionado con la satisfacción del cliente”*

En la empresa B, frente a la pregunta de si directa o indirectamente crees que se ha mejorado la satisfacción del cliente, se obtuvo la siguiente respuesta: *“Pues sí, pero no es solamente por la implementación del CRM, el CRM ha ayudado a las personas, ha generado más tranquilidad, menos trabajo, menos estrés, eeee...Pero también se han implementado cosas por otro lado, que el cliente ve bien”.*

En la empresa C Actualmente, la respuesta obtenida a la pregunta, ¿los clientes han visto algún impacto directo o indirecto de eso uso del sistema del CRM?, fue la siguiente: *“Hasta el momento en las reuniones, han visto que es más fácil, pues el manejo de la información pero todavía no te podría decir que tanto impacto ha generado porque hasta que no esté el cien por ciento y ya lo empecemos a andar totalmente podremos saber que procesos han mejorado bien”.*

En la siguiente tabla, se resumen los resultados de caracterización de las empresas consolidado por familias:

Familia de códigos	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Orientación a las relaciones con el cliente	+++	+	++
Administración centrada en el cliente	++	+	+++



Proceso de Información Relacional	++	- -	+
Desempeño de las relaciones	+	+	+
Dinamismo del entorno	+++	-	++
Intensidad Competitiva	+++	-	Sin evidencia
Tecnología	++	- -	+++

**Tabla 9 Análisis por familias de códigos**

Se asignó un valor de +++ en los casos en los cuales los códigos muestran una tendencia sobresaliente hacia el grupo de variables o códigos que forman parte de la familia, ++ cuando se halló una tendencia positiva alta, pero no sobresaliente, + cuando hay información asociada a una relación positiva, aunque no fuertemente sustentada. Por otro lado se asignaron valores – cuando la información tiende a que no se presenten condiciones propicias y – cuando se identifican problemas asociados a la familia de códigos estudiada. En el caso de la empresa C, no se identifica evidencia hacia ninguna dirección respecto a la familia intensidad competitiva.

En seguida haremos el análisis de los resultados en el marco de las hipótesis planteadas por el modelo.

- H1: La orientación en las relaciones con el cliente tiene una asociación positiva con el proceso de información relacional.

El análisis de coocurrencia de códigos asociados a la orientación de las relaciones con el cliente y el proceso de información relacional mostraron lo siguiente:

En el caso de la empresa A, se encontraron 6 citas con coocurrencia de códigos asociados a las dos familias, el contenido indica que existe una relación positiva. La relación se muestra principalmente en el tema de los momentos de verdad y las necesidades de información. Dado que la empresa se orienta en solucionar las necesidades de los clientes, genera requerimientos de información que se articula a la toma de decisiones tanto desde la captura de información a través de la interacción como del registro de las actividades en los sistemas de información.

Códigos asociados en la relación:

Familia	Código
Proceso información relacional	Captura de información a través de la interacción
Proceso información relacional	Comunicación periódica
Proceso información relacional	Contacto regular con los clientes
Orientación al cliente	Importancia de la retención de los clientes
Orientación al cliente	Incentivos a la construcción de relaciones
Orientación al cliente	Valor de las relaciones

**Tabla 10 Códigos asociados hipótesis H1, empresa A**

En la empresa B, se identificó una cita con coocurrencia de códigos:

Familia	Código
Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes

Orientación a los clientes	Importancia de la retención de los clientes
Orientación a los clientes	Valor de las relaciones

**Tabla 11 Códigos asociados hipótesis H1, empresa B**

*“¿Dentro de la distribución de los contratos, la mayoría se mantienen a largo plazo?”*

*-Sí, nosotros tenemos clientes con contratos y clientes también sin contratos, pero el tipo de producto hace que la relación se vuelva o a muy largo plazo o si el cliente no está contento, nunca nos vuelve a comprar. Así que hemos hecho mucho esfuerzo, en generar cosas que hagan que el cliente esté tranquilo, por ejemplo más acompañamientos, más capacitaciones, muchas cosas que hemos visto por el camino que si hacemos eso él puede garantizar que el equipo le funciona bien”*

Previamente se identificó que la orientación a los clientes es débil. En la relación con el proceso de información relacional, se presenta poca información que evidencie que haya un proceso de información relacional generado a partir de la orientación en los clientes.

Para la empresa C, se encontraron 2 citas con coocurrencias de códigos pertenecientes a las familias

<b>Familia</b>	<b>Código</b>
Proceso información relacional	Canales interactivos cliente – empresa
Proceso información relacional	Contacto regular con los clientes
Orientación al cliente	Importancia de la retención de los clientes
Orientación al cliente	Incentivos a la construcción de relaciones
Orientación al cliente	Valor de las relaciones
Proceso información relacional	Captura de información a través de la interacción

**Tabla 12 Códigos asociados hipótesis H1, empresa C**

La relación muestra que a través del uso de canales interactivos con los clientes la empresa captura información que posteriormente es usada para la toma de decisiones

*“¿Cree que esa interacción ha generado beneficios a la organización?, el poner esos canales de comunicación al servicio del cliente y la información que se ha captado a partir de ello.*

*-Sí porque adquirimos o tenemos la posibilidad de tomar las percepciones del cliente y poder generar acciones que mejoren los procesos como tal la relación con ellos”*

- H2: La administración centrada en el cliente tiene una asociación positiva con el proceso de información relacional.

En el caso de la empresa A, se encontraron 12 citas con coocurrencias de códigos para las familias de códigos asociadas, los códigos que forman parte de la relación se muestran a continuación:

Familia	Código
Administración centrada en el cliente	Calidad de las relaciones como indicador
Administración centrada en el cliente	Incentivos a empleados
Administración centrada en el cliente	La compañía se organiza de acuerdo a los clientes
Administración centrada en el cliente	Los procesos buscan mejorar la interacción
Administración centrada en el cliente	Procesos basado en los cliente
Proceso de información relacional	Captura de información a través de la interacción
Proceso de información relacional	Comunicación periódica
Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes
Proceso de información relacional	Integración de la información de varias áreas
Proceso de información relacional	Recolección continua de información

**Tabla 13** Códigos asociados hipótesis H2, empresa A

A partir de las citas es posible afirmar que existe una relación fuerte entre la administración centrada en el cliente y el proceso de información relacional para el caso de la empresa A, pues los procesos de la organización se organizan para garantizar que la información de los clientes se mantenga actualizada y sea oportuna para la toma de decisiones.

*“Pero no solamente se lo pasa y queda ya quieto, sino que va a ser ya la parte activa de ese proceso. Buscó la especificación y lo hizo especificar, buscó al aplicador, está en todo el proceso de venta, no va a ser el que va a recibir el cheque pues... de la plata, pero si va a hacerle todo el acompañamiento para que se respete la especificación”*

*“el CRM es precisamente eso, que nos cuenten a nivel de registro qué está sucediendo, qué no está sucediendo y si hay distintas fuentes de competencia ahí nos apalancamos, tenemos problemas de suministros, estamos llegando tarde con el producto, lo estamos entregando no por la mañana sino por la tarde y eso les repercute al cliente que esa media mañana entonces no tenga producto, el CRM en últimas es una gran base de datos, donde está toda la información que tú quieras ver, depende de ti ver cómo la extraes y qué decisiones tomas con base en toda esa información, eso es el CRM”*

En el caso de la empresa B, se encontraron 6 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos.

Familia	Código
Administración centrada en el cliente	Calidad de las relaciones como indicador
Administración centrada en el cliente	Coordinación de las áreas en torno al cliente
Administración centrada en el cliente	La compañía se organiza de acuerdo a los clientes
Administración centrada en el cliente	Procesos basado en los cliente
Proceso de información relacional	Acceso a información diligenciada por otras áreas
Proceso de información relacional	Acceso a información relevante y oportuna

Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes
Proceso de información relacional	Distintos canales de comunicación con el cliente
Proceso de información relacional	Información actualizada
Proceso de información relacional	Integración de la información de diferentes canales
Proceso de información relacional	Unión de información de distintas fuentes

**Tabla 14** Códigos asociados hipótesis H2, empresa B

A partir de la información obtenida se identifica una relación, no obstante la relación no es positiva, pues se identifica que las áreas no se encuentran coordinadas entorno al cliente, sino que se percibe una estructura funcional en la que la comunicación transversal se convierte en un problema. Similarmente la iniciativa de CRM parte del área de soporte técnico, quienes hacen uso actualmente de la información, pero con algunos inconvenientes técnicos, lo que le quita valor a la información obtenida.

*“Nosotros en la experiencia nuestra, arrancamos por servicio técnico, porque el área comercial y el área operativa siempre están muy ligadas, el no tener nosotros como servicio técnico información al día, al día a día para poder cerrar un proyecto, para poder mostrar qué hemos hecho, qué cosas se han ganado nos estaban generando problemas con el área comercial, porque nos demorábamos entregando informes, porque a veces no se entendían las cosas en los reportes de servicio”*

*“En este momento nosotros hemos tenido que registrar más información diferente al CRM, física. Ósea, qué nos ha pasado o qué obstáculo encontramos: En la parte de servicio técnico, antes un técnico iba, hacía su labor, diligenciaba el reporte y hacía firmar al cliente la aceptación de lo que estaba reportando en su reporte de servicio. Nosotros cuando implementamos el CRM, asumimos que no íbamos a necesitar más, porque ya el CRM tiene todo lo que tenía el reporte. Sin embargo, cuando empezamos a hacer eso, los clientes empezaron a rechazar los reportes de servicio, por no tener su evidencia física de haber aceptado lo que estaba pasando. Así que nos ha tocado complementar, definitivamente, y no eliminar, así que diligenciamos dos reportes de servicio”*

Para la empresa C se encontraron 6 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos:

Familia	Código
Administración centrada en el cliente	Coordinación de las áreas en torno al cliente
Administración centrada en el cliente	Incentivos a empleados
Administración centrada en el cliente	La compañía se organiza de acuerdo a los clientes
Administración centrada en el cliente	Procesos basado en los cliente
Proceso de información relacional	Acceso a información diligenciada por otras áreas
Proceso de información relacional	Canales interactivos cliente – empresa

Proceso de información relacional	Comunicación periódica
Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes
Proceso de información relacional	Fuentes externas de información
Proceso de información relacional	Integración de la información de varias áreas
Proceso de información relacional	Recolección continua de información

**Tabla 15 Códigos asociados hipótesis H2, empresa C**

La información obtenida permite inferir que existe una asociación positiva entre la administración centrada en los clientes y el proceso de información relacional. La empresa organiza sus áreas y servicios con base en las necesidades de los clientes y realiza seguimiento del mismo aún después de haber realizado los procesos de selección y vinculación de personal con las empresas.

Similarmenete el CRM se identifica como un proyecto que afecta a todas las áreas, lo que permite decir que hay una coordinación de la compañía entorno al cliente a nivel informacional. Es importante tener en cuenta que el proyecto aún se encuentra en curso y el uso de la información aún es escaso, pero la proyección permite inferir una relación positiva.

*“Afecta a todos los procesos porque todos van a estar metidos en CRM, los afecta de manera positiva porque facilita los procesos, porque facilita el tema de consulta, obviamente van a haber algunos procesos que no van a estar metidos ahí digamos facturación que es un sistema diferente, pero sí sirve de consulta, hay unos módulos o unos campos donde pueden consultar facturación, por colocar un ejemplo. Pero sí, todos lo van a utilizar”*

- H3: El proceso de información relacional tiene una asociación positiva con el desempeño de la relación con el cliente.

Para la empresa A se encontraron 6 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos:

<b>Familia</b>	<b>Código</b>
Desempeño de la relación con el cliente	Mantenimiento de los clientes
Desempeño de la relación con el cliente	Satisfacción de los clientes
Proceso de información relacional	Captura de información a través de la interacción
Proceso de información relacional	Comunicación periódica
Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes
Proceso de información relacional	Uso información personalización de ofertas

**Tabla 16 Códigos asociados hipótesis H3, empresa A**

A partir de la información obtenida, se identifica que existe una relación positiva entre el proceso de información relacional y la satisfacción de los clientes, en la medida que la información sirve para la personalización de ofertas. Similarmenete, la captura de

información a través de la interacción apoya la creación de estrategias de mantenimiento de clientes, además de otras decisiones de la compañía.

*“Digamos que con la implementación del canal de especificación, lo que estamos buscando son cuentas, más que clientes, es decir, en el tema de construcción tú puedes contactar una constructora que va a estar construyendo un edificio y pare de contar o puedes contactar una constructora que hoy está haciendo este edificio, mañana va a hacer otro edificio y a su vez, digamos que en toda la vida de la constructora va a hacer muchos edificios, entonces lo que nos permite generar estrategias ya es pensando en una cuenta y no en un cliente que me voy a esforzar para vender el negocio y ya vendí el negocio y se me olvidó que existía. Como lo tenemos en el CRM sabemos que es una constructora, que fácilmente al mismo tiempo está haciendo 5 edificios y cuando está haciendo 5 edificios está diseñando a nivel de planos otros 3 más. Entonces ya se vuelve en un tema de mantenimiento, no solamente voy a visitar la obra, pues obviamente para garantizar la venta, pero también voy a visitar al diseñador del proyecto, al que está haciendo el presupuesto del próximo edificio, entonces se vuelve una cuenta, más que un cliente”*

Para el caso de la empresa B, se encontraron 2 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos:

Familia	Código
Desempeño de la relación con el cliente	Mantenimiento de los clientes
Desempeño de la relación con el cliente	Satisfacción de los clientes
Proceso de información relacional	Acceso a información relevante y oportuna
Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes

**Tabla 17 Códigos asociados hipótesis H3, empresa B**

La información obtenida muestra una relación positiva, aunque débil, entre el proceso de información relacional y el desempeño de la relación con el cliente, en la medida que la información que se obtiene a través de la administración de los datos, permite mejorar el servicio e indirectamente mejorar las relaciones.

*“Así que cuando un cliente necesite saber, ellos por naturaleza no son muy juiciosos en guardar esas cosas, así que si nosotros podemos ayudarle, llevándole la historia de lo que ha pasado, recordándole que ya va a ser hora de hacer algún adicional para que los equipos le funcionen mejor, o para que le dure un poquito más, todas esas cosas, vienen definitivamente de la información. Y no teníamos un lugar donde pudiéramos empezar a acumularla de una manera ordenada y el CRM si nos cubrió esa necesidad, así que ahorita. Desde que el equipo llega acá en importación se le abre una hojita de vida y empiezan a pasar cosas con él, cada 5 años cundo yo entre ya voy a tener un historial importante para poder hacer análisis de cosas, eso es, yo creo”*

Para la empresa C, se encontraron 2 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos.

Familia	Código
Desempeño de la relación con el cliente	Mantenimiento de los clientes
Desempeño de la relación con el cliente	Satisfacción de los clientes
Proceso de información relacional	Acceso a información actualizada del cliente
Proceso de información relacional	Canales interactivos cliente – empresa
Proceso de información relacional	Contacto regular con los clientes
Proceso de información relacional	Información actualizada
Proceso de información relacional	Recolección continua de información

**Tabla 18 Códigos asociados hipótesis H3, empresa C**

La relación que se identifica en la empresa C, está principalmente asociada a mantener canales de interacción con el cliente y a partir de allí generar programas de mantenimiento de clientes, como se expresa a continuación:

*“Hacemos programas de bienestar, igual trabajamos de la mano con las empresas cliente para que los trabajadores se sientan a gusto, no solamente que van, trabajan y eso una relación simplemente laboral sino que también puedan ver que las dos empresas se preocupan porque estén bien, hacemos brigadas de salud, eventos en temas de bienestar como: celebración de días especiales o semanas de juegos, cosas donde los trabajadores se sientan cómodos y que también apuntamos a que sean cosas que dependiendo de la empresa cliente, dependiendo del tipo de trabajadores que estén en esa empresa puedan tener beneficios que sí sean buenos para ellos dependiendo de sus propias necesidades”*

- H4: El uso de la tecnología CRM tiene una influencia moderadora positiva sobre la asociación entre el proceso de información relacional y el desempeño de la relación con el cliente.

Para el caso de la empresa A se encontraron 4 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos:

Familia	Código
Desempeño de la relación con el cliente	Satisfacción de los clientes
Desempeño de la relación con el cliente	Mantenimiento de los clientes
Tecnología	Soporte análisis
Tecnología	Soporte de ventas
Tecnología	Soporte marketing
Tecnología	Soporte servicio

**Tabla 19 Códigos asociados hipótesis H4, empresa A**

*“El tema de satisfacción no necesariamente está amarrado al CRM, el CRM digamos que tú haces un mantenimiento, tienes más excusas o motivos para que no se te olviden las cosas, excusas o motivos para ir a visitar el cliente, pero a nivel de satisfacción no te lo mide el CRM o por lo menos nosotros no lo utilizamos. Para eso nosotros hacemos encuestas de satisfacción, clientes incógnitos, cada x tiempo, para mirar, efectivamente cómo está el tema de satisfacción, qué debilidades, qué fortalezas, qué tenemos que mejorar.”*

En la empresa A la tecnología CRM no se identifica como un factor que mejore la satisfacción del cliente, sino como una herramienta para organizar la información. Al respecto es importante mencionar que en ninguna de las 3 empresas el CRM fue adquirido incluyendo todas sus funcionalidades y los módulos que aportan a la medición y seguimiento de la satisfacción del cliente no forman parte de las funcionalidades adquiridas.

En el caso de la empresa B, se encontraron 2 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos:

<b>Familia</b>	<b>Código</b>
Desempeño de la relación con el cliente	Mantenimiento de los clientes
Desempeño de la relación con el cliente	Satisfacción de los clientes
Tecnología	Bases de datos
Tecnología	Soporte servicio

**Tabla 20 Códigos asociados hipótesis H4, empresa B**

*“¿Directa o indirectamente crees que se ha mejorado la satisfacción del cliente?”*

*- Pues sí, pero no es solamente por la implementación del CRM, el CRM ha ayudado a las personas, ha generado más tranquilidad, menos trabajo, menos estrés, eeee...Pero también se han implementado cosas por otro lado, que el cliente ve bien. Niveles de servicio de los técnicos, muchas cosas que tienen que ver con la prestación del servicio en sí, pero no con el CRM directamente.”*

Al igual que en la empresa A, en la empresa B, se percibe que ha habido una mejora en la satisfacción de los clientes. No obstante, la mejora en la satisfacción no se asocia al CRM, sino a iniciativas de proceso propias de la empresa.

En el caso de la empresa C, se encontraron 2 citas en las que se encuentra coocurrencia entre las dos familias de códigos:

<b>Familia</b>	<b>Código</b>
Desempeño de la relación con el cliente	Mantenimiento de los clientes
Desempeño de la relación con el cliente	Satisfacción de los clientes



cliente	
Tecnología	Soporte análisis
Tecnología	Soporte de ventas
Tecnología	Soporte servicio

Tabla 21 Códigos asociados hipótesis H4, empresa C

La información indica una relación entre las familias de códigos, en el sentido que las funcionalidades tienen por objetivo soportar las actividades encaminadas al mejoramiento de los procesos, e indirectamente el mantenimiento de los clientes.

*“Principalmente para hacer más fáciles los procesos pues nosotros tenemos muchos procesos. La idea del CRM era en una parte para acceder a la información de los clientes de manera histórica y hacer seguimiento a los requerimientos del cliente para que toda la empresa tuviera más asequibilidad a la información y para mejorar los procesos de búsqueda de clientes también de búsqueda de mercado para hacer seguimiento a los requerimientos del cliente, para tener un histórico y para mejorar los procesos en general”*

Para concluir el análisis de las hipótesis se tiene:

- **H1: La orientación en las relaciones con el cliente tiene una asociación positiva con el proceso de información relacional:** Para las tres empresas se identificó una relación positiva. No obstante las empresas A y C presentaron mejores resultados en la orientación hacia el cliente y procesos de información relacional más estructurados, por su parte en la empresa B existe poca información que permita afirmar que existe un proceso de gestión de la información a partir de la relación con el cliente.
- **H2: La administración centrada en el cliente tiene una asociación positiva con el proceso de información relacional:** En el caso de las empresas A y B la iniciativa de CRM se ve como un proyecto de área, que en determinados momentos tiene interrelación con otros, pero no se estructura en torno al servicio al cliente. No obstante la empresa A logra articular un buen número de actividades entorno al cliente, incluyendo la estrategia organizacional, por ende se reconoce como una compañía enfocada en el cliente pese a que el CRM no corresponda a una estrategia global. La empresa C, dada su actividad económica de servicio, muestra una organización de las áreas y procesos entorno a las necesidades del cliente.
- **H3: El proceso de información relacional tiene una asociación positiva con el desempeño de la relación con el cliente:** En general, en las 3 empresas se identifica el valor de gestionar la información de los clientes y el tener medios de interacción que lo permitan, sin embargo el uso de la información producto de las relaciones es de uso escaso para las 3 empresas.

En el caso de la empresa A, el uso se enfoca en el área de ventas y en generar informes para el área comercial, sin embargo existe potencial de mejorar el uso de la información para la organización en general. En la empresa B, se identifican algunos inconvenientes técnicos y necesidades de capacitación en temas tecnológicos que contribuirían a aumentar el uso de la información en la empresa, además de la necesidad de visualizar el proyecto de CRM, como una iniciativa global que requiere de la interacción y coacción de todas las áreas entorno al cliente. En el caso de la empresa C, el proyecto aún se encuentra en etapa de implantación de algunas funcionalidades, pero se identifica como una iniciativa de empresa, se recomienda hacer seguimiento a las relaciones y el aporte de la información en su construcción.

- ***H4: El uso de la tecnología CRM tiene una influencia moderadora positiva sobre la asociación entre el proceso de información relacional y el desempeño de la relación con el cliente:***

En las empresas no es claro el aporte de la tecnología CRM entorno a la mejora de las relaciones con los clientes y en gran medida es producto del desconocimiento de las funcionalidades y potencial de uso de la información generada a partir de la herramienta. Pese a ello, la información en general se reconoce como un activo de gran valor que facilita la toma de decisiones.

# 10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 10.1. Conclusiones

El concepto de CRM, cuenta con múltiples perspectivas, lo que imprime especial cuidado en su estudio, pues el enfoque que se adopte define distintos caminos de análisis. Similarmente en el estudio empresarial el enfoque debe contener la visión global, que implica un importante número de dimensiones, para así lograr captar la esencia de la complejidad empresarial.

El enfoque empresarial y de procesos son variables de gran interés en el estudio de CRM. El tener en cuenta que la tecnología y específicamente los sistemas de información empresariales constituyen herramientas de apoyo a los procesos de gestión organizacional es vital en el logro de los objetivos.

El estudio de los modelos de evaluación de impacto de CRM en las organizaciones presenta las dimensiones: Enfoque clave en los clientes, Procesos organizacionales encaminados a CRM, Gestión del conocimiento / Procesos relacional de la información, Base tecnológica, Indicadores Financieros, Factores Organizacionales Internos, Desempeño Organizacional en el mercado, Ciclo de vida del cliente, Calidad de la Información, Implementación de CRM.

La recopilación de dimensiones y variables, describe las distintas perspectivas que giran en torno al tema de CRM y similarmente, la globalidad del tema para las organizaciones. Por lo cual se concluye que efectivamente las iniciativas de CRM tienen un efecto organizacional, representado en múltiples dimensiones y la posibilidad de validar la anterior compilación en posteriores estudios.

A partir del estudio realizado con las empresas que formaron parte de la investigación, se caracterizaron e identificaron aspectos susceptibles de mejora entorno a la gestión de las relaciones con el cliente. En los casos estudiados, se identifica un desconocimiento en el potencial de uso de la información existente en el CRM.

El caso muestra que los proyectos de CRM emprendidos no corresponden a iniciativas globales, salvo en el caso de la empresa C y que esto a su vez representa retos para las organizaciones en el sentido de la integración de la información y el uso de la misma.

Las empresas identifican que la satisfacción y retención de los clientes, no constituyen un efecto directo del uso del CRM, sino que son producto de las actividades realizadas en la organización en pro de suplir las necesidades demandadas. Se observa una mejora en la satisfacción de los clientes, no obstante, la mejora en la satisfacción no se asocia al CRM, sino a iniciativas de proceso propias de la empresa.

En las tres empresas se identificó una relación positiva en relación al enfoque en el cliente, aunque no fuerte, siendo las empresas A y C las que presentaron mejores resultados. Similarmente, los procesos de información relacional en las empresas A y C se muestran más estructurados que en la empresa B.

En el caso de las empresas A y B la iniciativa de CRM corresponde a un proyecto de área, que en determinados momentos tiene interrelación con otros, lo que limita su alcance dentro de la organización.

La empresa A articula las actividades entorno al cliente, incluyendo la estrategia organizacional, por ende se reconoce como una compañía enfocada en el cliente pese a que el CRM no corresponda a una estrategia global.

En las tres empresas existe potencial de mejora respecto al uso de la información obtenida en CRM, especialmente en la articulación con nuevas ideas y conocimiento del cliente, que permiten generar iniciativas a lo largo del ciclo de vida del cliente.

## 10.2 Recomendaciones

En relación a contar con un sistema administrativo centrado en el cliente, se identifica la necesidad de fortalecer los canales de comunicación entre las áreas, de tal forma que se agilice la resolución de situaciones que involucren a más de una de las áreas. En la empresa A, este aspecto se encuentra menos acentuado que en las demás, debido a su política de puertas abiertas, no obstante el CRM puede potencializar la toma de decisiones en la medida que se incluya información de otras áreas en la base de datos y se automaticen los reportes insumo para unos u otros.

En la empresa B, se recomienda mejorar la comunicación entre las áreas, partiendo de la base del interés común. En esta dirección, las actividades son desarrolladas en pro de satisfacer las necesidades del cliente a través de un trabajo mancomunado e interdisciplinar. Para ello, todos los grupos de trabajo deben tener un compromiso y conciencia de la necesidad de que cada acción esté direccionada al cliente, entendiendo su responsabilidad como una constante hasta el logro de los objetivos comunes.

Se recomienda a las tres empresas definir métricas asociadas a la relación con los clientes propiamente, además de los niveles de venta, tales como frecuencia de compra, tiempo desde la última compra, número de sugerencias realizadas, tiempo de relación comercial, número de clientes nuevos, número de clientes que no renovaron sus contratos con la empresa, etc. Esta información es de gran ayuda al momento de identificar segmentos rentables de mercado y generar campañas según el tipo de cliente. Similarmente, las métricas permiten generar modelos de incentivos con el personal de la empresa en pro de fortalecer las relaciones con los clientes.

La empresa A desarrolla distintas campañas, basándose en información de los clientes o recibida de ellos, lo que le permite adelantarse a condiciones del mercado que puede

afectar el negocio. Se recomienda a las empresa B y C, incluir información del mercado como parte de las capturas de los empleados para su posterior análisis y soporte a la toma de decisiones.

La promoción de la cultura de tecnología corresponde a un aspecto a evaluar, especialmente en la empresa B, con el objetivo de potenciar el uso de las herramientas con las que se cuenta. Realizar capacitaciones en temas de manejo de información, generación de informes en el sistema, integración de información con otras áreas, manejo de la herramienta en general, que brinden confianza a los usuarios al momento de hacer uso de diferentes tecnologías. Similarmente, podrían asignarse roles de promotores a las personas que cuenten con un mayor nivel de manejo de las tecnologías, lo que a la vez generaría mayor interacción entre las áreas.

La empresa A maneja un modelo de “momentos de verdad”, con el que se generan distintas actividades de atención de los canales/clientes, que son ejecutadas por el personal de la empresa para brindar valor, a la vez que se garantiza una comunicación continúa. Dicho modelo podría ser usado por distintas empresas, especialmente aquellas cuyo mercado es mercado corporativo, pues los canales de interacción para estos casos son limitados y generalmente se brinda un trato personalizado.

A la empresa proveedora se recomienda fortalecer la versión móvil en términos técnicos, pues las empresas cliente manifestaron inconvenientes con la misma. Similarmente en procesos de migración de información, el manejo de distintos ambientes y la coordinación con las distintas áreas de la empresa es indispensable para prevenir inconvenientes de pérdida de datos.

Por otro lado, se identifica en las empresas analizadas la preferencia por la personalización de la herramienta, lo cual genera limitaciones para las actualizaciones, además de posibles errores en los casos en los que el quehacer no refleja las buenas prácticas. Al respecto se recomienda a la empresa proveedora sensibilizar a las empresas cliente en las ventajas y desventajas de la personalización, a la vez que desarrollar la herramienta en el cumplimiento de buenas prácticas.

En relación a las personalizaciones por sectores, es importante que a la hora de realizar personalizaciones se tengan en cuenta referentes de procesos del sector y trabajar mancomunadamente con los clientes, para así contar con soluciones sostenibles en el largo plazo y minimizar los ajustes posteriores.

Respecto al soporte posventa, se identificó la necesidad de contar con un mayor apoyo proactivo y seguimiento a los proyectos, sin necesidad de contar con solicitudes. La adopción de un sistema de momentos de verdad, similar al manejado por la empresa A, representa una oportunidad de mejora que contribuiría al seguimiento de los proyectos durante y después de la implementación.

Dado que se identifica un desconocimiento del potencial de uso del sistema y de la información allí contenida por parte de las empresas usuarias del sistema, se recomienda a la empresa proveedora incluir dentro del planteamiento del proyecto sesiones de ejemplos de informes, casos de éxito, talleres de uso de la herramienta a distintos niveles de la empresa.

## A. Anexo: Cuestionario Entrevista empresa Proveedora

### Focalización en los clientes:

1. ¿Cuál es la principal razón por la que una empresa compra CRM?
2. ¿Cree que las empresas que adquieren tecnologías CRM tienen al cliente como prioridad?
3. ¿De qué forma los empleados pueden aportar a mejorar las relaciones con los clientes y qué deberían hacer las empresas para alentar esos comportamientos?
4. ¿Por qué es valioso mantener buenas relaciones con los clientes?
5. ¿Cuál debería ser la posición de los gerentes y directivos al respecto?, ¿cree que los gerentes de las empresas cliente tienen una postura acorde a un enfoque en fortalecer relaciones con los clientes?
6. ¿Cómo describiría la actitud de los gerentes ante el proyecto de CRM, conoce cómo éstos motivaron a su equipo de trabajo?

### Administración centrada en el cliente

7. ¿Cree que la implementación de un CRM afecta otros procesos de la empresa?
8. ¿Considera usted que deberían modificarse acorde al proyecto?, ¿Por qué?
9. ¿Las empresas generan incentivos para sus empleados encaminados a fortalecer relaciones con clientes?, ¿Por qué cree que se da esto? ¿De qué forma lo hacen?
10. ¿Qué ocurre en las empresas cuando un problema requiere de la participación de más de un área?

### Reciprocidad de información

11. ¿Las empresas cliente generan canales de interacción con los clientes?, ¿Han generados beneficios para la organización?

### Captura de información

12. ¿Los documentos internos son útiles al momento de consolidar información de los clientes?
13. ¿Las empresas clientes suelen contratar fuentes externas de información de clientes, por ejemplo bases de datos, estudios de mercado, etc...? ¿Qué tan útil suele ser la información?



#### 14. ¿La información se mantiene actualizada?

#### Integración de la información

- 15. ¿La información de las distintas áreas que interactúan con el cliente se encuentra integrada?
- 16. ¿Es integrada la información de fuentes internas y externas?
- 17. ¿Los canales de comunicación se encuentran interrelacionados?
- 18. ¿Para cada cliente se integra la información de distintas fuentes?

#### Acceso a la información

- 19. ¿Es fácil para los empleados autorizados acceder a la información que requieren?
- 20. ¿Los empleados pueden acceder con facilidad a información en casos en los que otras áreas compilan o modifican la información?
- 21. ¿La información a la que acceden los empleados siempre se encuentra actualizada? ¿Por qué? ¿Qué lo explica?
- 22. ¿Los empleados siempre cuentan con la información necesaria para gestionar las relaciones con los clientes?

#### Uso de la información

- 23. ¿La información es usada para generar perfiles de clientes?
- 24. ¿La información es usada para crear segmentos de mercado?
- 25. ¿La información se usa para identificar cómo retener a los clientes?
- 26. ¿Para identificar canales apropiados para acceder a los clientes?
- 27. ¿Para personalizar las ofertas?
- 28. ¿Para identificar los mejores clientes?
- 29. ¿Para evaluar el ciclo de vida del cliente?

#### Entorno competitivo y variables de sector

- 30. ¿Cómo cree que los clientes han reaccionado respecto a los competidores en siguientes aspectos?
  - a. ¿Lograr la satisfacción de los clientes?
  - b. ¿Mantener los clientes actuales?
- 31. ¿En los sectores de los que forman parte sus clientes, las preferencias de producto cambian rápidamente?
- 32. ¿La tecnología necesaria cambia rápidamente?
- 33. ¿La tecnología brinda grandes oportunidades en la industria?
- 34. ¿Nuevas ideas de producto han surgido como consecuencia de avances tecnológicos?

#### Tecnología CRM

¿Cuáles de las siguientes funcionalidades con soportadas por la herramienta?

1. ¿Soporte de ventas?
  - a. Proporciona información del cliente a la fuerza de venta
  - b. Proporciona información de la competencia a la fuerza de venta
  - c. Asigna clientes potenciales y prospectos al personal apropiado de ventas
  - d. Proporciona ofertas personalizadas de acceso al personal de ventas en campo.
  - e. Proporciona información de posibles clientes potenciales para la venta cruzada
  - f. Indica disponibilidad de producto
  - g. Permite administrar el inventario
  - h. Controlar las ventas de acuerdo a los canales
2. ¿Soporte marketing?
  - a. Soporta la planificación de marketing y presupuestos.
  - b. Analizar respuestas de las campañas de marketing
  - c. Automatizar actividades como la impresión de publicidad
  - d. Permite administrar las promociones de marketing
  - e. Generar ofertas a los clientes
  - f. Personalizar comunicaciones a los clientes
3. ¿Soporte servicio?
  - a. Permite que el personal de atención al cliente para acceder a los datos sobre las interacciones de los clientes con todas las áreas funcionales
  - b. Proporciona a los clientes acceso a una base de conocimientos de soluciones a los problemas que ocurren comúnmente (por ejemplo, las preguntas más frecuentes).
  - c. Horarios y rutas o pasos de servicios
  - d. Es capaz de personalizar los guiones de servicio a las necesidades del cliente en particular.
4. ¿Soporte análisis?
  - a. Permite la evaluación del rendimiento del canal.
  - b. Permite la proyección de las preferencias del cliente.
  - c. Medir la lealtad del cliente
  - d. Calcula el valor de tiempo de vida del cliente.
  - e. Calcula las tasas de retención de clientes.
  - f. Permite la evaluación de la rentabilidad del producto.
5. ¿Integración de la información y acceso?
  - a. Combina los datos de transacciones de clientes con datos de origen externo.
  - b. Se integra la información del cliente a partir de diferentes puntos de contacto (por ejemplo, correo, teléfono, web, fax).
  - c. Permite a los empleados pertinentes acceso a los datos de consumo unificadas

6. ¿Base de datos? ¿Cuál de los siguientes tipos de datos están siendo recogidos por la solución de CRM?
- a. Datos de los clientes en línea
  - b. Datos de los clientes fuera de línea
  - c. Datos psicográficos de los usuarios ( por ejemplo , los rasgos de personalidad )
  - d. Datos de la forma de vida del cliente (por ejemplo , el coche y el hogar de la propiedad)
  - e. Datos de las ventas internas (catalogo / en las ventas en tiendas,etc.)
  - f. Datos de interacción del cliente
  - g. Fuentes de datos externos (por ejemplo , los datos del censo , información sobre la competencia )
  - h. Demografía de los clientes
  - i. Registros financieros internos (facturas, cuentas por cobrar,etc.)
  - j. Datos de proveedores (inventarios, registros de compra,etc.)
  - k. Información de contacto del cliente ( registro de contacto del cliente con múltiples puntos de contacto )
  - l. Datos de empleados ( registros de personal )
  - m. Datos de respuesta de aviso ( los clientes que llegan de anuncios específicos u otras referencias )
  - n. Ventas de Call center
  - o. Datos de servicio al cliente (reclamaciones,devoluciones,etc.)

## **B. Anexo: Cuestionario Entrevista empresa Cliente**

Borrador entrevista empresa proveedora:

Focalización en los clientes:

1. ¿Cuál es la principal razón por la que se decidió adquirir un CRM?
2. ¿Cuál es la prioridad que se le da al cliente en su empresa y cómo se refleja en la operación?
3. ¿De qué forma los empleados pueden aportar a mejorar las relaciones con los clientes?
4. ¿Cómo se alientan esos comportamientos en los empleados?
5. ¿Por qué es valioso mantener buenas relaciones con los clientes?,
6. ¿Cómo podría aportar desde la gerencia al proyecto de CRM?

Administración centrada en el cliente

7. ¿Cree que la implementación de un CRM afecta otros procesos de la empresa?, ¿por qué?
8. ¿Considera usted que deberían modificarse acorde al proyecto?, ¿Por qué?
9. ¿Qué ocurre en las empresas cuando un problema requiere de la participación de más de un área?

Reciprocidad de información

10. ¿La empresa cuenta con canales de interacción con los clientes?
11. ¿La empresa pone distintos canales de comunicación a disposición de los clientes? ¿Cómo es la interacción?, ¿Ha generados beneficios la organización?

Captura de información

12. ¿La captura de la información de clientes nuevos se hace de forma continua?
13. ¿Los documentos internos son útiles al momento de consolidar información de los clientes?
14. ¿La empresa suele contratar fuentes externas de información de clientes, por ejemplo bases de datos, estudios de mercado, etc...? ¿Qué tan útil suele ser la información?
15. ¿La información se mantiene actualizada?
16. ¿Se usa la interacción con clientes como fuente de información para la creación de prospectos?

### Integración de la información

17. ¿La información de las distintas áreas que interactúan con el cliente se encuentra integrada?
18. ¿Es integrada la información de fuentes internas y externas?
19. ¿Los canales de comunicación se encuentran interrelacionados?
20. ¿Para cada cliente se integra la información de distintas fuentes?

### Acceso a la información

21. ¿Es fácil para los empleados autorizados acceder a la información que requieren?
22. ¿Los empleados pueden acceder con facilidad a información en casos en los que otras áreas compilan o modifican la información?
23. ¿La información a la que acceden los empleados siempre se encuentra actualizada? ¿Por qué? ¿Qué lo explica?
24. ¿Los empleados siempre cuentan con la información necesaria para gestionar las relaciones con los clientes?

### Uso de la información

25. ¿La información es usada para generar perfiles de clientes?
26. ¿La información es usada para crear segmentos de mercado?
27. ¿La información se usa para identificar cómo retener a los clientes?
28. ¿Para identificar canales apropiados para acceder a los clientes?
29. ¿Para personalizar las ofertas?
30. ¿Para identificar los mejores clientes?
31. ¿Para evaluar el ciclo de vida del cliente?

### Entorno competitivo y variables de sector

32. ¿Cómo cree que los clientes han reaccionado respecto a los siguientes aspectos?
  - a. ¿Lograr la satisfacción de los clientes?
  - b. ¿Mantener los clientes actuales?
33. ¿En los sectores de los que forman parte sus clientes, las preferencias de producto cambian rápidamente?
34. ¿La tecnología necesaria cambia rápidamente?
35. ¿La tecnología brinda grandes oportunidades en la industria?
36. ¿Nuevas ideas de producto han surgido como consecuencia de avances tecnológicos?



## Bibliografía

- Ahmed, T. M. (2005). Internet and Customer Relationship Management in SMEs. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alfaro Faus, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. (S. Figueras & A. Nieva, Eds.) (p. 223). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Al-Mudimigh, A. S. and Ullah, Z. and Saleem, F. (2009). Data mining strategies and techniques for CRM systems. In *Data mining strategies and techniques for CRM systems* (pp. 1–5). IEEE International Conference on System of Systems Engineering, SoSE.
- Alshawhi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption — SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376–383.
- Alversson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (p. 350). Sage Publications Limited.
- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89–97.
- Bueren, A., & Schierholz, R. (2005). Improving performance of customer-processes with knowledge management. *Business Process Management Journal*, 11(5), 573–588.
- Cao, G. H., & Mao, J. (2008). Research on external knowledge integration for small-to-medium software enterprise. In *2008 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM 2008* (pp. 1–4). IEEE.
- Castellanos, O., Fúquene, A. M., & Ramírez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación* (p. 194).
- Data CRM. (2014). *Data CRM*. Retrieved from <http://www.datacrm.com/contenido-index-id-14-titulo-demo.htm>
- Fahey, R. K. S. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of

- Marketing. *The Journal of Marketing*, 63(Fundamental Issues and Directions for Marketing), 168–179.
- Flint, D. J., Blocker, C. P., & Jr., P. J. B. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 219–230.
- Frow, A. P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *The Journal of Marketing*, 69(4), 167 – 176.
- Garrido-Moreno, A. and Padilla-Meléndez, A. and del Águila-Obra, A. R. (2011). Exploring the Importance of Knowledge Management for CRM Success. *WCE 2010 - World Congress on Engineering 2010*, 66, 335–340.
- Gibbert, M. (2002). Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459–469.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109–122.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): The value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136–148.
- Hendricks, Kevin B and Singhal, Vinod R and Stratman, J. K. (2007). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 27(1), 65–82.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192.
- Josiassen, A., Assaf, A. G., & Cvelbar, L. K. (2014). CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 36(1), 130–136.
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the u.s. commercial banking. *Journal of Marketing*, 73(6), 61–76.
- Lee, C.C. and Yang, J. (2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), 783–794.
- Liao, H., & Subramony, M. (2008). Employee Customer Orientation in Manufacturing Organizations: Joint Influences of Customer Proximity and the Senior Leadership Team. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 317–328.



- Lin, C. Y. (2007). *An Examination of Implementing Customer Relationship Management by Chinese-Owned SMEs*. Lincoln University. Lincoln University.
- Luo, T., Xiong, Z., & Fang, Y. (2008). A Framework of Knowledge Management for Mass Customization Internet-Based. In *2008 International Symposium on Information Science and Engineering, ISISE 2008* (Vol. 2, pp. 461–466). IEEE. doi:10.1109/ISISE.2008.76
- Lusch, R., & Vargo, S. L. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 1(68), 1–17.
- Meng, Q., Zou, N., & Zhang, G. (2008). Application and model of CRM strategy map: an empirical study in China. In *5th International Conference Service Systems and Service Management - Exploring Service Dynamics with Science and Innovative Technology, ICSSSM'08* (pp. 1–5). IEEE. doi:10.1109/ICSSSM.2008.4598442
- Morgan, Robert M and Hunt, S. D. (1994). The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Nguyen, T. U. H., & Waring, T. S. (2013). The adoption of customer relationship management (CRM) technology in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(4), 824–848.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 162–171+194.
- Nuchera, A. H. (1999). La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial. *Economía Industrial*, 330, 43–54.
- Reinares Lara, P.J. and Ponzoa Casado, J. M. (2002). *Marketing relacional*. Pearson Educación, SA.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Rollins, M., & Aino, H. (2005). Customer knowledge management competence: towards a theoretical framework. In *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 240–250). Published by the IEEE Computer Society.
- Salojärvi, H., Sainio, L.-M., & Tarkiainen, A. (2010a). Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1395–1402.
- Salojärvi, H., Sainio, L.-M., & Tarkiainen, A. Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships, 39 *Industrial Marketing Management* 1395– (2010).

- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418. doi:10.1016/0969-5931(95)00018-6
- Sin, L. Y., Alan, C., & Yim, F. H. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1264–1290.
- Sofianti, TD and Suryadi, K. and Govindaraju, R. and Prihartono, B. (2010). Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development. In *WCE 2010 - World Congress on Engineering 2010* (pp. 335–340).
- Teece, D. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know- How, and Intangible Assets. *California Management Review*, 40(3), 55–79.
- Thomas, G. (2010). *How to do your case study: A guide for students and researchers*. Sage Publications Limited.
- Tian-Xue, F., & Jin-Xin, T. (2005). Customer knowledge management and condition analysis of successful CKM implementation. In *Machine Learning and Cybernetics, 2005. Proceedings of 2005 International Conference on* (Vol. 4, pp. 2239–2244 Vol. 4). IEEE. doi:10.1109/ICMLC.2005.1527317
- Valsamakis, V. P., & Sprague, L. G. (2001). The role of customer relationships in the growth of small- to medium-sized manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(4), 427–445.
- Villarreal Larrinaga, O. (2007). El estudio de caso como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Empresa Global Y Mercados Locales. XXI Congreso Anual de AEDEM*, 1–18.
- Wang, H., & Yu, Z. (2010). The Research of Customer Knowledge Management in CRM. In *Intelligent Computation Technology and Automation (ICICTA), 2010 International Conference on* (Vol. 3, pp. 901–904). IEEE. doi:10.1109/ICICTA.2010.445
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.
- Yang, Y., & Chen, R. (2008). Customer Participation: Co-Creating Knowledge with Customers. In *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM'08. 4th International Conference on* (pp. 1–6). IEEE. doi:10.1109/WiCom.2008.2562
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design And Methods (Applied Social Research Methods)*. , Publisher: Sage Publicat. Sage Publications Limited.
- Yin, R. K. (1999). Enhancing the Quality of Case Studies in Health Services Research. *Health Services Research*, 34(5), 1209–1224.

- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage Publications Limited.
- Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: are the methods genuinely integrated or merely parallel? *Research in the Schools*, 13(1), 41–47.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489.
- Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242–250.